

SMART OFFICE EN SUCRE, UNA SOLUCIÓN EMPRESARIAL PARA AUMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD

CRISTIAN RICARDO GARCIA GARCIA
JUAN FELIPE MARTINEZ MIRANDA



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL

SMART OFFICE EN SUCRE, UNA SOLUCIÓN EMPRESARIAL PARA AUMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD

CRISTIAN RICARDO GARCIA GARCIA
JUAN FELIPE MARTINEZ MIRANDA

TESIS DE GRADO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
MAESTRIA DE ADMINISTRACION PROFESIONAL

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
PALABRAS CLAVES.....	9
INTRODUCCION.....	10
FORMULACION DEL PROBLEMA.....	11
JUSTIFICACION.....	12
<i>CAPITULO 1: CASOS EXITOSOS DE MODELOS DE NEGOCIOS EN EL CONTEXTO REGIONAL</i>	31
<i>CAPITULO 2: DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO SMART OFFICE EN SUCRE</i>	54
2.1. CADENAS DE VALOR.....	56
2.2. INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO.....	57
2.3. MODELO DE NEGOCIO CANVAS DE CENTRO INTELIGENTE DE NEGOCIOS O SMART OFFICE.....	58
<i>CAPITULO 3: ANALISIS DE FACTIBILIDAD DE CENTRO INTELIGENTE DE NEGOCIOS O SMART OFFICE</i>	62
3.1. IDEA DE NEGOCIO.....	62
3.2 DESARROLLO.....	63
3.3 ANALISIS DEL MERCADO.....	63
3.3.1 Análisis del sector	63
3.3.2 Descripción del producto y/o servicio.	65
3.3.3 Clientes	65
3.3.4 Competencia.	80
3.4 PLAN DE MERCADEO.....	80
3.4.1 Estrategia de Mercadeo:	80
3.4.2 Marketing Tradicional	80
3.4.3 Marketing Digital:	81
3.5 ANÁLISIS DE PRECIO.....	81
3.6 ESTRATEGIA DE VENTA.....	82
3.6.1 Estrategias promocionales	83
3.7 POLÍTICAS DE SERVICIO.....	83
3.8 ANALISIS ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL.....	84
3.8.1 Grupo empresarial	84
3.8.2 Personal ejecutivo	85

3.8.3 Asignación laboral	85
3.9 ORGANIZACIÓN	85
3.9.1 Misión	85
3.9.2 Visión	86
3.9.3 Valores	86
4. ANALISIS TECNICO	87
Tamaño del modelo de negocio:.....	87
4.1 FACILIDADES.	88
4.1.1 Ubicación geográfica	88
4.1.2 Facilidades de servicios públicos domiciliarios:	89
4.1.3 Facilidades de transporte:	89
4.1.4 Descripción técnica del producto o servicio equipos y maquinarias	89
1.1.5 Equipos de oficina	89
4.1.6 Muebles y enseres	89
4.1.7 Distribución de las Oficinas:	90
4.2 ANALISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL	91
4.2.1 Análisis legal	91
4.2.2 Análisis ambiental	94
4.2.3 análisis social	94
4.3 ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO	94
CONCLUSIONES	107
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.	109

TABLAS

Tabla 1. Utilidad Neta (2012-2015).....	39
Tabla 2. Utilidad Neta (2011-2015).....	49
Tabla 3: Definiciones por autores modelo de negocio	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4. Definición variables modelo CANVAS	60
Tabla 5. Modelo CANVAS aplicado	61
Tabla 6: Clientes.....	66
Tabla 7: Municipios	66
Tabla 8. Análisis de Precio.....	81
Tabla 9. Empleados de Nomina	84
Tabla 10. Asignación Laboral	85
Tabla 11. Tamaño del Modelo de negocio.....	87
Tabla 12. Equipos de Oficina.....	89
Tabla 13. Muebles y enseres	89
Tabla 14: Ventas.....	95
Tabla 15: Distribución de portafolio de ventas	96
Tabla 16: Gastos	98
Tabla 17: Utilidad	99
Tabla 18: Balance General	101
Tabla 19: Estado de Resultados.....	103
Tabla 20: Valor presente neto	105
Tabla 21: TIR	106
Tabla 22: Relación Costo Beneficio	107

GRÁFICAS

Gráfica 1. Número de clientes center for integrated bussines (2012-2015).....	40
Gráfica 2, Ingresos Brutos center for integrated bussines (2012-2015)	41
Gráfica 3.Gastos Operacionales center for integrated bussines (2012-2015).....	42
Gráfica 4.Utilidad Operativa center for integrated bussines (2012-2015).....	42
Gráfica 5.Utilidad Neta center for integrated bussines (2012-2015).....	43
Gráfica 6.Clientes global Office (2013-2015).....	49
Gráfica 7.Ingresos global Office (2013-2015)	50
Gráfica 8.Gastos global Office (2013-2015).....	51
Gráfica 9. Utilidad Operativa global Office (2013-2015)	52
Gráfica 10. Utilidad Neta global Office (2013-2015)	53
Gráfica 11: RESULTADO PREGUNTA No. 1	70
Gráfica 12: RESULTADO PREGUNTA No. 2.....	71
Gráfica 13: RESULTADO PREGUNTA No. 3.....	72
Gráfica 14: RESULTADO PREGUNTA No. 4.....	73
Gráfica 15: RESULTADO PREGUNTA No. 5.....	74
Gráfica 16: RESULTADO PREGUNTA No. 6.....	75
Gráfica 17: RESULTADO PREGUNTA No. 7.....	76
Gráfica 18: RESULTADO PREGUNTA No. 8.....	77
Gráfica 19: RESULTADO PREGUNTA No. 9.....	78
Gráfica 20: RESULTADO PREGUNTA No. 10.....	79
Gráfica 21: Ventas	97
Gráfica 22: Crecimiento ventas	97
Gráfica 23: Gastos	98
Gráfica 24: Crecimiento Gastos	98
Gráfica 25: Utilidad	100
Gráfica 26: Crecimiento Utilidad	100

RESUMEN

El concepto de *Smart Office* o también conocido *Oficina Inteligente* como *modelo negocio*, es un espacio amable con personas y con el entorno, el cual permite desarrollar la actividad laboral en condiciones óptimas de confort y mejorar la productividad de los empleados gracias a una integración adecuada de las tecnologías haciendo un uso eficiente de los recursos.

Es un *modelo de negocio* alternativo e innovador aplicado en la Empresa, que pretende satisfacer necesidades a un universo de clientes. Dentro de la expectativa empresarial, busca aumentar la riqueza de sus creadores o accionistas, desde dos ópticas: la primera la encontramos al ser más autosuficientes y sostenibles, basándonos en la eficiencia, el ahorro y el medio ambiente, conquistando variables claves como productividad y competitividad con un menor costo de producción y mejores resultados a nivel de ventas; la segunda, va más relacionada con la *propuesta de valor*, pues se da en la medida en que puedo descargar o transferir toda la carga operativa y administrativa, de aquellas actividades que me restan tiempo de productividad, a un tercero para en si poder dedicarme a mi *core de negocio*.

Este formato día a día adquiere más adeptos y se posiciona globalmente como una alternativa de inversión innovadora que apoya los procesos de incubación y crecimiento de las empresas dentro de un contexto globalizado pero demasiado exigente. Hoy podemos concluir que es un formato para crecer como organización con bajos costos de producción.

ABSTRACT

The concept of Smart Offices as Model Business is a friendly space with people and the environment, which allows the development of labor activity in optimum comfort conditions and improves employee productivity through appropriate technology integration, making use efficient use of resources.

It is an alternative and innovative model applied in Business Enterprise, which aims to satisfy needs a universe of customers, and within the business expectation, seeks to increase the wealth of their creators or shareholders, from two perspectives. The first is found to be more self-sufficient and sustainable, based on efficiency, economy and the environment, capturing key variables such as productivity and competitiveness with lower production costs and better results in terms of sales; the second is given to the extent that I can download or transfer all operational and administrative burden of those activities remaining uptime me to a third party for itself to pursue my core business.

This day-to-day format becomes more popular and known globally as an innovative alternative that helps in the process of incubation and growth of companies within a global context but too demanding. Today I can say that is an alternative to grow as an organization with low production costs.

PALABRAS CLAVES

1. *Modelo*
2. *Oficina*
3. *Sostenibilidad*
4. *Costo de oportunidad*
5. *Propuesta de valor*
6. *Core de negocio*
7. *Eficiencia*
8. *Competitividad*
9. *Conectividad*
10. *Innovación*

KEY WORDS

1. *Model*
2. *Office*
3. *Sustainability*
4. *Opportunity cost*
5. *Value proposal*
6. *Core business*
7. *Efficiency*
8. *competitiveness*
9. *connectivity*
10. *Innovation*

INTRODUCCION

Día tras día nos enfrentamos a un mundo muy veloz en cuanto a comunicaciones y proceso comerciales, donde los efectos de la globalización y conectividad nos exigen ser más competitivos e instantáneos para lograr sostenernos y tener una importante participación en el mercado.

Por otro lado encontramos ciertas limitaciones o barrera de entradas para desarrollar una idea de negocio. Al arrancar con un proyecto de emprendimiento estructurado y organizado, para su funcionamiento, se requiere del espacio físico que nos proporciona organización e imagen. Sin embargo, esta situación se convierte en el gran dilema, pues nos gastamos más de un 50% de la inversión en acondicionar nuestro espacio de trabajo, que en muchas ocasiones no logramos concretarlo con nuestra expectativa simplemente por ahorrar costos.

Sumando a lo anterior, la *conectividad* se ha convertido en la variable principal para la operación y comunicación entre empresas, clientes y proveedores, marcando una nueva tendencia para la realización de los negocios o ventas. Y qué decir de nuestro lugar de trabajo, donde pasamos un tercio del día, debería estar dotado de todas las condiciones de confort y tecnología para estar inmersos y poder transitar en esta nueva era: ¿por qué no hacer este lugar agradable y practico?, ¿cómo transferir mis operaciones y descargarme administrativamente?, en fin, debo responder a esas exigencias manteniendo mi *core de negocio* por un lado, y por el otro, lograr ser rentable y sostenible en mi empresa maximizando mis utilidades o beneficios.

Para darle una solución a este problema, es así de esta manera como un concepto relativamente reciente se posiciona en el mundo de los negocios respondiendo esos interrogantes.

Se trata de un *modelo de negocio* alternativo e innovador que pretende satisfacer necesidades a un universo de clientes; como también, dentro de la expectativa empresarial, busca aumentar la riqueza de sus creadores o accionistas. Queremos profundizar en como los conceptos de *oficinas* lograron evolucionar permitiéndonos ser más autosuficientes y sostenibles, basándonos en la eficiencia, el ahorro y el medio ambiente, conquistando variables claves como *productividad* y

competitividad con un menor costo de producción y mejores resultados a nivel de ventas, permitiendo así la maximización de esas utilidades o beneficios, un formato que cada día adquiere más adeptos y se posiciona globalmente. Estamos hablando del *modelo de negocio* denominado *smart office* que también significa *oficinas inteligentes*.

Grosso modo, no es más que un espacio amable con personas y el entorno, que permite desarrollar la actividad laboral en condiciones óptimas de confort y mejorar la productividad de los empleados gracias a una integración adecuada de las tecnologías, con un uso eficiente de los recursos. Un tema del cual nos ocupáramos a lo largo del desarrollo de esta tesis, que como objetivo esencial es desarrollar una *propuesta de valor* para solucionar esta problemática de tener oficina y mejorar la actividad operacional. Queremos estudiar la viabilidad y factibilidad de realizar este emprendimiento en la ciudad de Sincelejo capital del departamento de Sucre, a través de la creación de un *Centro de Negocios* que nos permita generar una oferta de servicios donde opere el formato de *oficinas inteligentes*.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los altos costos en los que incurre un empresario al desarrollar infraestructura física y el desgaste operativo que genera la administración de una oficina, cuyo objetivo de esa inversión, es mejorar el nivel de productividad.

Es decir, el empresario al intentar organizarse con infraestructura tiene dos limitaciones: la primera netamente financiera, los altos costos de inversión, administración y sostenimiento de una sede física; la segunda, el *costo de oportunidad* que genera la carga administrativa, pues resta tiempo de productividad, perdiendo el enfoque del *core de negocio*.

Según Ilse Maubert Roura (2011) ¹“Para todo empresario, contar con un espacio que sea sede de su negocio es una ilusión. Colgar los cuadros, elegir los muebles, pintar las paredes, en fin, cortar el listón de una oficina para iniciar operaciones. Pero muchas veces este sueño se ve truncado por los altos costos que implica montar una empresa de manera independiente. En

¹ Maubert Roura (2011)

ocasiones, hasta el 50% o más del capital para emprender se destinan en alquilar un inmueble y acondicionarlo”.

Analizando que la economía sucreña, encontramos que su desarrollo sectorial muy enfocada al sector primario, especialmente a la agricultura, pesca y ganadería; en cuanto al sector secundario, es muy precaria y discreta su participación, pues existen poca industria que genere un proceso de transformaciones las materias primas o recursos de la región; casi que su mayor base, está en el sector terciario o de servicios, donde la actividad comercial es la que marca la pauta en la zona. Hay una evidente necesidad de infraestructura, logística y conectividad, que permita generar nuevos *cluster* empresariales que ayuden a apalancar la económica en esta región del país, enfocados a nuevas propuestas de negocios.

En este sentido se propone desarrollar un *modelo de negocio* que brinde soluciones a los pequeños y medianos empresarios en sucre a través de una *propuesta de valor* que realmente solucione el problema de tener un espacio donde concretar los negocios y desarrollar mi actividad empresarial sin perder mi *core de negocios*. Es así como queremos desarrollar un formato de *oficinas inteligentes* o *Smart Office*, que será analizado a través del modelo *CANVAS*.

De esta manera pretendemos desarrollar un estudio de factibilidad y viabilidad para determinar las condiciones que hacen viables el desarrollo de este emprendimiento en el departamento de Sucre. Analizar si un *modelo de negocio* de innovación en sucre será factible y viable para dar solución a la problemática de desarrollo.

JUSTIFICACION DEL PROYECTO DE INVERSION

Todo empresario por razones comerciales sueña con infraestructura física, pues esta le permite organizarse e impactar variables claves como la productividad, competitividad e imagen corporativa, para finalmente redundar en mayores ventas y alcanzar así los niveles de rentabilidad deseados.

Implementar un *modelo de negocio* que te permita cumplir este objetivo de tener infraestructura física se hace necesario en este contexto globalizado donde el mercado exige a cada minuto y debo responder eficientemente a esa demanda cambiante.

En este caso las *oficinas inteligentes* o *Smart Office* son una alternativa para responder ante esos cambios y necesidades, también les permite a los empresarios ser más competitivos en el mercado, y marca una nueva tendencia para realizar los negocios a través de ese factor diferenciador.

Justificamos nuestro emprendimiento, desarrollando la *propuesta de valor* con un *modelo de negocio* que nos permita cumplir ese objetivo empresarial, y así darle a los empresarios de Sucre una alternativa para desarrollar sus actividades con bajos costos pero sin desviarse de su *core de negocio* y en condiciones de confort, calidad, confianza y seguridad para sus clientes o grupos de interés.

GARC CENTRO INTELIGENTE DE NEGOCIO, UNA SOLUCIÓN EMPRESARIAL PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE TU EMPRESA

La Empresa al realizar su función genera ingresos a través de sus ventas, estos a su vez dan los beneficios o utilidad, y de esta manera se consume el objetivo de hacer o crear empresa. Sus propietarios o accionistas siempre esperan que su riqueza aumente, proporcionando una mejor calidad de vida en ellos. Sin embargo y no obstante al deber ser, este ha sido el gran dilema, ¿cómo lograr esa maximización de las utilidades o beneficios?

Si miramos a lo largo de la historia y de esa literatura concerniente al objetivo de la empresa o de crear un negocio, encontraremos muchas razones y justificaciones, todas confluyen al mismo punto, la riqueza. Nuestros esfuerzos redundan que esta sea la mayor como recompensa, y esto nos hace esforzarnos toda una vida para acertar el camino. Pero muy a pesar de ello, no es fácil, hay factores exógenos y endógenos en la organización que condicionan ese objetivo.

¿Entonces de qué manera tomamos mejores decisiones?, sería un buen interrogante. En ello gastamos cada momento con infinitos esfuerzos, lo convertimos en un objetivo esencial.

Pero más allá de ese objetivo, cada caso es particular desde la experiencia subjetiva dentro de la organización, es decir, nuestra propia vivencia, donde la fórmula comienza a tener carácter y estilo individual. Esa manera independiente que a la larga redundará en ese logro, también se convierte en un mecanismo para generar ingresos y beneficios manteniendo en esencia lo que hace la Empresa, su estrategia e implementación. Sin embargo, muy cerca de lo que hacemos encontramos un instrumento regulador de la actividad u objeto social de carácter administrativo dentro de la estructura organizacional, y que para los casos exitosos se convierte en un patrón a seguir, el cual podemos denominar, *modelo de negocio*.

¿Y que es un modelo de negocio?

Aunque su definición está más relacionada con el tema organizacional, citando algunos autores referentes al tema, se encuentran diferentes conceptos que de manera subjetiva intenta definir lo que es un *modelo de negocios*.

Según *Barrios, M* (2010)² se puede definir un *modelo de negocio* como “un complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción”, es decir todas aquellas acciones que articuladamente conllevan a un fin pero dan un toque esencial en el hacer. Por otro lado, *Ricart, JE* (2009)³ lo define como, “es el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”, aquí encontramos causalidad, pues mis acciones representan una reacción. Otra definición más simple pero concreta es la de *Magreta* (2002)⁴ que lo define como “historias que explican cómo la empresa trabaja”, una definición muy puntual y concisa directamente relacionada con el hacer. Pero *Amit y Scott* (2001)⁵ van más allá con un concepto más amplio y lo definen como “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocios”, creación de valor y su relación en la cadena. Autores como *Chesbrough and Rosenbloom* (2001)⁶ presenta una definición más detallada y operativa al indicar que “las funciones de un Modelo de Negocios son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios”. Y finalmente *Linder y Cantrell* (2000)⁷, sintetiza el concepto de la siguiente manera: “un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor”.

Diversos conceptos pero todos con un patrón o común denominador, el hacer, que grosso modo, no es más que una representación simplificada de la lógica del negocio, es decir, la

² Barrios, M (2010)

³ Ricart, JE (2009)

⁴ Magreta (2002)

⁵ Amit y Scott (2001)

⁶ Chesbrough and Rosenbloom (2001)

⁷ Linder y Cantrell (2000)

descripción de la forma como cada negocio ofrece sus productos o servicios a los clientes, como llega a estos, su relación con ellos y cómo la empresa gana dinero, con la condición de que otros lo apliquen en su empresa u organización y genere resultados positivos, es decir, se pueda adoptar. Según *Gago, M (1999)*⁸ y *Caracheo, F (2002)*⁹ se puede definir *modelo* como aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual, por lo tanto se puede seguir o copiar y debe generar buenos resultados.

Y si queremos que este *modelo de negocio* entre en un contexto innovador, se hace necesaria una amalgama básica, aquella que contemple la tecnología, la información y la comunicación. Pues es la innovación la que define el rumbo para ser sostenibles en este contexto global exigente donde la productividad toma fuerza una como variable relevante y pertinente.

Sin embargo, el Gobierno juega un papel crucial como determinante en esa relación, con una simbiosis sistemática de la política gubernamental en esta era de la información y comunicación, las *TIC* o tecnologías de la información y comunicación, que hoy en día se posicionan como tema central tanto de la agenda política como de los planes de desarrollos.

Según *Roberto Carlos Monar Altamirano y Pablo Eduardo Quijano Mazzini (2015)*¹⁰, “las TIC son las tecnologías que ayudan a transmitir, procesar y difundir información de forma instantánea. Son consideradas como la base para reducir la Brecha Digital sobre la que se tiene que construir una Sociedad de la Información y una Economía del Conocimiento; por otro lado, “las TIC son herramientas tecnológicas que permiten manejar la información de manera inmediata y tener acceso a la misma desde cualquier lugar remoto”.

Este nuevo ingrediente o variable clave nos ofrece un alcance más institucional que también aporta las bases para esta amalgama básica y a la larga redefine los conceptos de oficinas, como estos lograron evolucionar dentro del contexto tecnológico inmersos en esta era de la información. Y su alcance y connotación nos permite ser:

⁸ Gago, M (1999)

⁹ Caracheo, F (2002)

¹⁰ Monar Altamirano y Pablo Eduardo Quijano Mazzini(2015)

- ✓ Autosuficientes y sostenibles, basándonos en la eficiencia, el ahorro y el medio ambiente
- ✓ Impactar variables claves como productividad y competitividad con un menor costo de producción y mejores resultados a nivel de ventas
- ✓ Permitir resultados financieros que maximicen mis utilidades o beneficios

Con estas características logramos un metamorfosis en los formato de oficinas, adquiriendo más adeptos como posicionándose rápidamente a nivel global. Aquí nos referimos a ese *modelo de negocio* innovador exclusivo denominado *Smart Office*.

Según *Leticia Gasca Serrano* (2010)¹¹ “La oficina es nuestro segundo hogar: pasamos en ella al menos 40 horas a la semana. ¿Por qué no convertirla en un sitio amigable con el entorno?”.

Desde el punto de vista cronológico, según *Leticia Gasca Serrano* (2010) “este concepto data de la década pasada. Surgió en Alemania como un interesante concepto: *oficinas inteligentes*. La lógica era simple: si gran parte de nuestra vida transcurre en el lugar de trabajo, éste debería ser un sitio amigable para con el personal y el entorno. La idea pronto tuvo eco en todo el mundo y se confirmó con beneficios comprobables”.

Pero a pesar de su corta existencia, este *modelo de negocio* ha ido ganando adeptos rápidamente, logra posicionarse como una excelente alternativa de inversión y de satisfacción, pues pretende un uso eficiente de los recursos, que redundan en ahorro, dentro de un marco muy acertado con la realidad actual, globalización y conectividad, conceptos altamente correlacionados que afectan directamente el desarrollo de este *modelo de negocio*.

Según Fabio Duarte (2011)¹² “Los organismos internacionales (ONU, OCDE) han utilizado el término conectividad para describir los artefactos tecnológicos que proporcionan la

¹¹ Leticia Gasca Serrano (2010)

¹² Fabio Duarte (2011)

conexión física a las infraestructuras de tecnologías de información y comunicación”. Por otro lado, Gabriel Dupuy [16]¹³, la conectividad es la existencia simultánea de alternativas y vínculos directos entre los distintos puntos de una red. En esta visión, los usuarios, las computadoras y los servidores, entre otros, hacen parte de las redes tecnológicas.

Un dato sumamente importante para establecer las barreras de entrada o limitaciones de este Modelo de Negocio. Según *Maria Orfila* (2015)¹⁴ que nos cuenta en su artículo, “Solo el 38% de la población mundial ha logrado conectarse al menos una vez en su vida a internet, según una investigación publicada por la plataforma Internet.org, impulsada por la red social Facebook”. Un porcentaje que aún sigue siendo muy bajo en esta era donde las redes sociales son el canal de comunicación más importante para las Empresas.

Y si analizamos el contexto regional o país, el panorama aun es más limitado y cuestionable, según *Maria Orfila* (2015) “esta diferencia se agudiza si se comparan países desarrollados y en vías de desarrollo, pues en los primeros el número de personas que nunca se ha conectado a internet asciende al 32%, mientras que, en los segundos, el 78% nunca ha accedido a la red”. De manera que nos permite plantear un gran RETO para este *modelo de negocio*, como una oportunidad para desarrollarlo. Pues de las recomendaciones para mejorar estas cifras este mismo autor dice que “para conectar el mundo a la red, la plataforma impulsada por Facebook llegó a la conclusión de que debe hacer frente a tres grandes barreras de acceso: infraestructura, precio y conciencia sobre el valor de la conectividad”.

De manera que la conectividad y las TIC se convierten en variables claves para el desarrollo de las *oficinas inteligentes* como *modelo de negocio*, imprescindibles para la operación como fundamentales dentro del intercambio, pues se levanta un nuevo escenario económico mundial llamando: *mercado digital*.

¹³ Gabriel Dupuy [16]

¹⁴ Maria Orfila(2015)

¿Pero qué es en sí una Oficina Inteligente?

Para hablar de este concepto, primeramente necesitamos contextualizar por qué hoy en día el mundo avanza o converge a ese adjetivo calificativo que denominamos “*inteligente*”, o ingles “*smart*”. Por ejemplo, si nos referimos a los televisores encontramos el concepto como *smart tv*, para los celulares *smart phone*, ni que decir de los supermercados que ya se habla de *price smart* y por su puesto nuestro caso particular, *smart office*. Donde la automatización marca el nuevo ADN para comprender las conductas del consumidor y tendencias como satisfacer sus necesidades, donde la *innovación* toma el mayor peso relativo.

¿Pero que nos introduce en el tema directamente?

Un modelo de ciudades que a nivel global ha generado un gran RETO político y antropológico: *las ciudades inteligentes*. Según la tesis doctoral Oscar Jair Cabrera Bejar (2010)¹⁵ “las previsiones de la ONU, en el 2050, el 75% de la población residirá en ciudades y el actual modelo de vida quedará obsoleto, de ahí que se esté trabajando en crear un nuevo concepto de ciudades que gracias a las tecnologías inteligentes (TIC) y de comunicación, estas serán inteligentes, pero sobre todo eficientes. El tráfico, el uso de suelo urbano, la baja eficiencia energética así como las emisiones de CO2 son los principales problemas a los que se enfrentan las ciudades del siglo XXI. Las ciudades inteligentes (Smart Cities) son el nuevo paradigma que permitirá que haya un avance en el uso de las TIC y energías renovables para mejorar la calidad de vida de todos sus habitantes y así asegurar un desarrollo económico sostenible, es decir, una ciudad comprometida con el entorno”.

Un gran antecedente como punto de partida, la base de todo lo relacionado con los procesos y tecnologías inteligentes. La lógica debe ser simple: si queremos una ciudad inteligente, es necesario que todo lo que internamente funciona allí indiscutiblemente debe manejar esa misma connotación o cualidad. Y la innovación deberá permitirnos alcanzar ese

¹⁵ Oscar Jair Cabrera Bejar (2010)

estado para así mostrar un flujo coherente de ideas y acciones, como también el papel del estado o la institucionalidad deberán converger en ese mismo sentido.

Según la Tesis de *Ingrid Kirschning*, Universidad de las Américas Puebla, México. Junio, 1992.¹⁶ “Un Edificio Inteligente se define como una estructura que ofrece a sus usuarios y administradores un conjunto coherente de herramientas y facilidades. Está diseñado para poder cubrir todos los posibles adelantos tecnológicos, siempre tomando en cuenta las necesidades reales de los usuarios y administradores del edificio. La finalidad de un edificio inteligente es la de proporcionar un ambiente de confort y seguridad, para maximizar la productividad y la creatividad así como hacer que la gente se sienta a gusto en su lugar de trabajo”. Dicho de otra manera, el espacio que diseño debe estar preparado para cualquier cambio de acuerdo a las exigencias del medio o de sus usuarios; debe tener todo el potencial tecnológico para sostenerme en un ambiente globalizado; y ser supremamente cómodo pero eficiente.

No obstante, *Jesús Cortés* (2008)¹⁷, fundador y líder de equipo de Kabyax, firma especializada en la asesoría y ejecución de estrategias de consumo sustentable, explica: “Una oficina inteligente es aquella que conoce a la perfección su actividad, es decir, por cada una de las acciones que realiza –administrativas, de producción, de mantenimiento, etc.– sabe medir en tiempo y cantidad el consumo, gasto y desperdicio de los recursos que son indispensables para su operación, como papel, energía, energía eléctrica, hidrocarburos y agua”. Un concepto más relacionado con el medio ambiente, el ahorro de recursos y su uso eficiente, con un carácter más de responsabilidad social.

Y esta viene siendo una aproximación más cercana o puntual del concepto, pues a la larga se busca que ese espacio de trabajo sea el idóneo con sus características de comodidad y beneficios de productividad. No obstante, se deben tener en cuenta aspectos como arquitectura, diseño de interiores, diseño de muebles y equipos, tecnologías de acondicionamiento del aire, tecnologías de cableado de edificios, sistemas locales de comunicación, sistemas computacionales, automatización de oficina, fábrica y hogar, factor humano y ergonomía,

¹⁶ Ingrid Kirschning, Universidad de las Américas Puebla, México. Junio, 1992

¹⁷ Jesús Cortés (2008) , fundador y líder de equipo de Kabyax

Estudios ecológicos y ambientales con la sinergia sistemática para que llegar a este producto final.

Por ejemplo, dentro de la tesis de Tesis de *Ingrid Kirschning* encontramos un folleto elaborado por *AT&T* para promover su sistema de cableado y organización para el edificio inteligente EI, que definen a un EI como “aquel que crea un ambiente que permita maximizar la eficiencia de los ocupantes con una administración eficiente de los recursos a mínimo costo. Mencionan los componentes de un EI, los cuales se dividen en cuatro áreas (administración de servicios, administración de información, conectividad, control general). Los beneficios de la administración de un EI están en el valor del edificio, eficiencia en la operación, y en la minimización del costo de recursos, costos de cambios, y problemas y costos de integración de equipo nuevo. Y explican los beneficios de costo de un EI. También mencionan seis etapas en la "educación" de un edificio (estrategia, análisis, diseño, desarrollo, implementación y post-implementación”.

Desde ese punto de vista hay que tener presente que una *oficina inteligente* debe ser completamente susceptible a los cambios y transformación. En el paso por el tiempo adaptarse a las necesidades futuras que traen consigo nuevas tecnologías o formas de presentación. Y este cambio debe tener la particularidad de ser conveniente para el negocio como económico, al alcance y sin mayores complicaciones.

En síntesis finalmente una *oficina inteligente* se puede decir que es un espacio amable con personas y con el entorno, que permite desarrollar la actividad laboral en condiciones óptimas de confort y mejorar la productividad de los empleados gracias a una integración adecuada de las tecnologías, haciendo un uso eficiente de los recursos. Dicho de otro manera recordando la reflexión, no es más que comprender que el tiempo que mantengo en un escritorio es aproximadamente un tercio del día para lo cual requiero de la mejor disposición física y mental, y si ese entorno es agradable, me permitirá cumplir mi objetivo concentrándome específicamente en lo esencial, mi *core de negocio*, con menores costos y esfuerzos.

Sin embargo, para establecer las características que nos permitan definir ese *modelo de negocio* llamado *oficinas inteligentes* o *smart office*, se hace necesario un factor diferenciador de otros conceptos el cual se relaciona directamente con estos requisitos:

- ✓ *Realizar compras considerando el menor impacto ambiental.*
- ✓ *Procurar el consumo responsable de insumos (papelería, agua, energía, etc.)*
- ✓ *Manejar adecuadamente los residuos sólidos (papel, plástico, pilas, tóner, desechos electrónicos, etc).*
- ✓ *Transferir la carga operativa y administrativa, para solo enfocarme en mi actividad esencial*

Por ello este concepto de *oficinas inteligentes* como *modelo de negocio* va más allá del entorno y confort, pues su alcance brinda beneficios económicos importantes en la operatividad de la empresa o dicho de otro manera asume la carga operativa y administrativa de esta o del Cliente; también la aplicación de estrategias y tecnologías sustentables, es decir, aquellas que se fabrican en pro de la preservación del medio ambiente y sus recursos naturales, pero siempre garantizándonos un retorno de la inversión; también debe existir una reducción significativa de los costos de operación; y finalmente, desarrollar mi objeto esencial del hacer para mejorar mis niveles de ingresos exclusivamente dedicándome a la venta, que como consecuencia final sintetiza la maximización de las utilidades o beneficios.

Por otro lado, el contar con una oficina inteligente, genera unos beneficios internos y algunas externalidades positivas, pues permite consolidar una imagen positiva con los diversos *grupos de interés* (clientes, inversionistas, gobierno, comunidad en general etc.), se mejora el ambiente local y laboral, y se reduce el desperdicio de recursos. Recordemos que la identidad corporativa es una forma de presentación de tu negocio, permite el acceso a nuevos mercados, consolidando estrategias de posicionamiento que a la final se traducen en ventajas competitivas.

Y adicional a sus características esenciales para que una oficina sea auténticamente inteligente, se requiere que el personal que labora en ella adopte hábitos congruentes como por ejemplo:

- ✓ *El uso de papel a doble cara y su reciclaje posterior.*
- ✓ *El uso limitado de agua para aseo.*
- ✓ *La reducción de consumo de luz, apagando focos, equipos de cómputo, y otros dispositivos que no se estén utilizando.*
- ✓ *La separación y reciclaje de basura.*
- ✓ *El acopio de pilas y baterías de celular, entre otros.*

Aun que no solo serán las características que darán cuerpo y vida al concepto, cabe señalar que dentro de este como *modelo de negocio* atinamos una variable sumamente importante: el diseño. Si estamos buscando alternativas eficientes, sostenibles y menos costosas, este ítem jugara un papel esencial, dominante y fundamental dentro del formato, se convierte en uno de los grandes RETOS para los arquitectos, constructores, fabricantes de muebles y accesorios de oficinas, pues deben adaptarse a los nuevos tiempos. Poco espacio disponible en las empresas, empleados que viajan o que en ciertos momentos trabajan a distancia, entre otras situaciones. Y la solución tradicional del puesto de trabajo convencional no resuelve en parte el problema porque los trabajadores consideran que carecen de privacidad, de un espacio propio y muchas veces se sienten degradados.

¿Cuáles son las ventajas en si de una oficina inteligente?

Como inversionista encontramos una posición inclinada hacia los resultados, sobre todo los económicos y financieros. A sus dueños proporciona una alternativa de inversión innovadora con perspectiva de crecimiento y rentabilidad, pues no existen muchos sustitos, establecer físicamente este modelo de negocio requiere de una inversión considerable, es decir, una barrera de entrada por el lado de la oferta. En cuanto a los administradores proporciona un conjunto de facilidades para su mantenimiento, así como para la comunicación interna o externa del edificio permitiendo un control eficiente, vigilancia, seguridad contra fuego, monitoreo, sistema de alarma etc. Con la eficiencia en el manejo de los recursos humanos y físicos, encontramos un ahorro económico representativo en dinero, pues el sistema de operación está integrado de tal manera que un recurso se redistribuye para todos los usuarios. Por ejemplo, si se tiene una

repcionista, ella representa a cada usuario, con un solo recurso humano puedo satisfacerlos a todos.

Desde el punto de vista como consumidor, hay demasiados beneficios, según *Ilse MaubertRoura* (2011)¹⁸ “Para todo emprendedor, contar con un espacio que sea sede de su negocio es una ilusión. Colgar los cuadros, elegir los muebles, pintar las paredes, en fin, cortar el listón de una oficina para iniciar operaciones. Pero muchas veces este sueño se ve truncado por los altos costos que implica montar una empresa de manera independiente. En ocasiones, hasta el 50% o más del capital para emprender se destinan en alquilar un inmueble y acondicionarlo”. Es por ello que la intención de lograr este sueño u objetivo de hace visible y posible con en formato. Por ejemplo, dentro de este Modelo de Negocio encontramos una solución que se llama Oficinas Virtuales, un servicio que le permite al empresario comenzar de manera profesional sin sacrificar su dinero, ya que están al alcance de prácticamente todos los bolsillos. Y lo mejor: son aptas para llevar a cabo todo tipo de actividad, desde coaching, psicología, diseño, contabilidad, arquitectura, freelances y modelo de negocios desde casa, hasta producción y comercialización de artículos y servicios de tecnología.

Es así como los usuarios o cliente final, encuentran un lugar de trabajo, un ambiente seguro, diseñado ergonómicamente y en función de las personas ("PeopleOriented") para aumentar su productividad y estimular su creatividad. Provee también servicios sofisticados de computación y telecomunicaciones. Permite que cada usuario se dedique esencialmente a su core de negocio, pues cuenta con el recurso humano, la tecnología y el espacio dotado de herramientas de trabajo necesario para transferir esas actividades u ocupaciones que me restan tiempo de productividad.

Pero no solo hay un beneficio para el inversionista o cliente, también la sociedad en general ocupa un lugar importante en este contexto. Es un beneficio que impacta en diferentes áreas y situaciones. Según *Roberto Carlos Monar Altamirano y Pablo Eduardo Quijano Mazzini*(2015), hay un impacto directo a nivel social, pues un modelo de negocio como este genera reducción en “costos de desplazamiento, ahorro energético, menos uso del vehículo automotriz lo que implica reducción de gases contaminantes, mejora la inversión de redes y

¹⁸ Ilse MaubertRoura (2011)

conectividad, mas innovación y desarrollo tecnológico, movilidad reducida” entro otros. Desde esta óptica el Gobierno como agente económico y social debería jugar un papel fundamental e incentivar este tipo de iniciativas o modelo de negocio, pues se puede evidenciar el impacto positivo que genera para la sociedad.

¿Y en Colombia como avanza este modelo de negocios?

A nivel país aún el concepto como *modelo de negocio* es muy reciente, las personas en si no identifican este contexto innovador y vanguardista. Solo en las principales ciudades de Colombia como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla es donde encontramos un pequeño auge discreto de la evolución de este concepto. Las razones radican básicamente en el grado de complejidad que trae consigo la apertura de un *Centro de Negocios* que te permita desarrollar en sí el formato de *oficinas inteligentes*, pues los costos para operar son muy altos, el desarrollo tecnológico es complejo, requiere de proveedores que comercialicen tecnologías especializadas en el tema de telecomunicaciones y la conectividad necesita un sistema de redes estable que garantice la operación.

Sin embargo, no deja de ser una gran oportunidad de negocio en la medida en que se posiciona paulatinamente y se adquiere mayor penetración de mercado. Las posibilidades de obtener beneficios económicos son muy altas, sobre todo si analizamos el concepto de oficina virtual ya que esta no requiere de un espacio físico en si para el usuario o consumidor final, situación que me permite proyectar un crecimiento en ventas exponencial y con menores costos asociados por las economías de escala. Por ejemplo, los servicios de internet, telefonía, seguridad y en algunos casos el recurso humano, tienen costos fijos de producción, pero en la medida en que aumente la demanda puedo distribuir entre todos este costo fijo logrando un menor costo fijo unitario que finalmente traerá como consecuencia menores costos de producción para el inversionista.

A nivel regional se cuenta con una escasa presencia de este tipo de formato, siendo la ciudad de Barranquilla pionera en ese sentido, donde actualmente solo hay 3 empresas que manejan este Modelo de Negocio, con una oferta limitada que permite realizar este emprendimiento.

Para el caso local, que es la ciudad de Sincelejo, capital del departamento de Sucre, ubicada en la costa norte de Colombia, no existe este *modelo de negocio*, una zona completamente virgen en ese sentido, como en otras ciudades, la necesidad se vislumbra en el creciente auge comercial.

Desde esa óptica encontramos razones importantes para creer en este emprendimiento, pues sería un modelo de negocio completamente innovador con la ventaja de ser pioneros en el medio. Al no tener competencia las posibilidades de crecer y penetrar el mercado serían muy amplias; el tema de precios y sustitutos escasos te permitiría manejar una estructura de mercado casi monopólica impactando las expectativas de rentabilidad y beneficios; con el tema publicitario hay muchas ventajas por la moda; tener un *modelo de negocio* innovador también marcaría un hito en ese contexto que aportaría muchos beneficios a los empresarios y profesionales que tienen una actividad comercial. En fin es una oportunidad para todos.

Desde la óptica del inversionista es una oportunidad de negocio o emprendimiento, innovador y completamente exclusiva dentro del contexto geográfico nuestro, con una inversión inicial alta, pero grandes posibilidades de beneficios económicos.

Para los clientes o usuarios finales, en este caso la demanda potencial, es una manera económica de tener su sede o espacio para la actividad con bajos costos de inversión y operación por un lado; por el otro, es un formato que permite descargar actividad que restan tiempo de productividad aumentando la dedicación al *core de negocio*.

Todo converge en ese mismo sentido, los resultados. Y estos no solo pueden ser financieros, si no productivos. Pues desde ambas ópticas impactamos variables como la rentabilidad y productividad a través del uso eficiente de los recursos escasos.

Los modelos de negocios deben ser valorados para conocer su factibilidad y viabilidad, según Blanco (2006) y Baca (1991)¹⁹, plantea que “la factibilidad de un modelo de negocio consiste en un análisis de los antecedentes recopilados, para formarse un juicio tanto cuantitativo como cualitativo, respecto de la conveniencia de su puesta en marcha”, es por ello que la evaluación de un proyecto implica hacer un ordenamiento de la información desde todas las perspectivas (económica, sociales, políticas etc.) a fin de determinar con la

¹⁹ Blanco (2006) y Baca (1991)

mayor exactitud posible análisis más objetivos que apalanquen asertivamente la decisión de inversión desde la viabilidad.

Para evaluar un modelo de negocio de cualquier tipo y para que esta resulte con éxito, deben seguirse una serie de pasos en los cuales se establezca el objetivo básico financiero para el inversionista, de tal modo que los resultados obtenidos de los análisis y evaluaciones den como consecuencia una toma de decisión adecuada para realizar o no el *modelo de negocio*, o bien para darle un nuevo enfoque a su estructura.

De acuerdo con Blanco (2006) y Bacca (1991), “para poder evaluar un modelo de negocio, deben realizarse tres estudios en común: *estudio de mercado*, *estudio técnico* y *estudio económico – financiero*”. Estos instrumentos son claves en el desarrollo del emprendimiento, se hacen pertinentes para lograr estimar la conveniencia del proyecto. Revisemos según los autores el alcance de cada uno de ellos:

Según Blanco (2006) “el objetivo general que persigue un *estudio de mercado* es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado para poder medir el riesgo de su colocación y sus posibilidades de éxito”. Por un lado, lo que finalmente buscamos es lograr una demanda efectiva, y este estudio nos permite desarrollar el mercado; por el otro, encontramos una variable determinante que es el *riesgo*, pues como inversionistas nos marca el primer dilema a enfrentar.

Según Bacca (1991) “el *estudio técnico* tiene como objetivo resolver las preguntas referidas a dónde, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea”. Para Blanco (2006), “el *estudio técnico* persigue determinar la capacidad instalada y utilizada de la empresa; Involucra además costos de inversión, costos de operación durante el proceso de producción”.

Para Blanco (2006), “la ubicación de un *modelo de negocio* nunca es fortuita, pues la misma trata de reducir al mínimo los costos operacionales y de inversión que sería necesario efectuar de no estar ubicado en un lugar apropiado”. Desde esta perspectiva encontramos una ventaja comparativa que puede incidir mucho en el desarrollo de nuestro *modelo de negocio*, incluso hasta encontraríamos una razón en la ejecución por lo estratégico que significaría.

Por ejemplo, la infraestructura de servicios está conformada por los servicios públicos requeridos para el funcionamiento y desempeño del modelo de negocio. “El acceso a la conexión de servicios públicos facilita mucho el funcionamiento de cualquier empresa por lo que deberán especificarse las facilidades con que cuenta relativas a energía eléctrica o de otro tipo, disponibilidades telefónicas y similares, vías de comunicación, y su cercanía a puertos, aeropuertos y sistemas de ferrocarril”. (Blanco, 2001)

La disponibilidad de *insumos* está conformada por los recursos humanos, materiales y financieros que necesite el *modelo de negocio* para su funcionamiento. Según Sapag (1985) “La disponibilidad de insumos, tanto humanos como materiales y financieros, es otro factor que condiciona el tamaño del *modelo de negocio*. Los podrían no estar disponibles en la cantidad y en la calidad deseada, limitando la capacidad de uso del modelo de negocio o aumentando los costos de abastecimiento, pudiendo incluso hacer recomendable el abandono de la idea que lo originó”.

Blanco (2006), explica que “bien sea que se trate de *tecnología* contratada o propia, deberá especificarse su alcance, los beneficios que aporta y las ventajas que agrega al proceso y al producto”. Y para este tipo de formato de oficinas inteligentes, la tecnología es una variable clave dentro del desarrollo y la operación. Tras de ser necesaria para operar genera en economías de escalas que permiten aumentar la producción si afectan los costos.

La *estructura organizacional* es aquella que tiene como objetivo definir la naturaleza y contenido de cada uno de los cargos. Según Sapag (1985), “todas las actividades que se requieran para la implementación y operación del modelo de negocio deberán programarse, coordinarse y controlarse por alguna instancia que el estudio del modelo de negocio debe prever”.

Según Bacca (1991), “el *marco legal* son una serie de reglamentaciones locales, regionales y nacionales vigentes, para la instalación y puesta en marcha del modelo de negocio”. Es necesaria e imprescindible, pero a veces constituye ciertas barreras: a veces por las todo el tema de trámites y burocracia o por las regulaciones y reformas que limitan la actividad empresarial.

Blanco (2006), plantea que “el estudio *económico - financiero* recoge la información elaborada de los estudios de mercado y técnico, lo que permite identificar elementos tales como: costos de Inversión, costos de operación, ingresos. Estos elementos son finalmente transformados mediante este estudio en valores”. Normalmente es el estudio que más se analiza y se le da mayor peso relativo, pues tiene un componente esencial que son los datos o cifras, es decir, la posibilidad de medir para cuantificar.

Oscar Leon Garcia (2003)²⁰, nos dice que la maximización del valor o lo que es lo mismo, la maximización de la riqueza del propietario. Es el crecimiento integral de la empresa es decir la empresa debe creer en calidad, infraestructura, mercado y financieramente también, para lograr tener sostenibilidad e impacto en el largo plazo.

Blanco (2006), refleja que “cuando una empresa inicia sus operaciones, además del capital invertido en activos fijos y en activos intangibles, deberá contar con una partida en efectivo para financiar los rubros que demanda el costo de producción de la fase inicial de operaciones de la empresa conformados por los inventarios de materia prima, productos semielaborados y productos terminados, por la nómina, gastos de fabricación y venta, y por el financiamiento de las cuentas por cobrar”. Esto hace referencia al *capital de trabajo operativo*, cuales son los recursos económicos necesarios para generar la actividad operacional.

Según Goxens y cols (2007), “en una empresa las fórmulas de financiación básicas son dos: Financiación Propia: proveniente de fuentes propias de la empresa (capital aportado por los socios); Financiación de Terceros: proveniente de fuentes que no son de la empresa como por ejemplo financiación bancaria y financiación no bancaria (proveedores, acreedores, leasing). Una vez determinado el monto de la inversión necesaria y el tipo de financiamiento que se usará, deben proyectarse los estados de resultados y flujo de caja”. Aquí podemos tener claridad de qué manera conseguiremos los recursos para desarrollar el *modelo de negocio*, es una perspectiva basada en la financiación, clave para entender la *confianza* en la inversión.

²⁰ Oscar Leon Garcia (2003)

Es así como encontramos variables y conceptos claves para la toma de decisión, es una mixtura integral de perspectivas objetivas. Ahora analizaremos las herramientas de evaluación de la *factibilidad financiera* para la puesta en marcha de un negocio:

Según Palacios (2005), “dice que el VPN o valor presente neto, consiste en calcular el valor actual de todos los movimientos de efectivo que suceden en el flujo de caja”, para el autor, este indicador ofrece la magnitud del excedente en términos reales, el resultado obtenido nos muestra cifras positivas en esa cantidad y es la ganancia del proyecto, pero si el resultado obtenido nos muestra cifras negativas en esa cantidad es la pérdida del proyecto, razón por la cual debe ser rechazado.

Palacios (2005), “define la Tasa Interna de Retorno, también conocida como TIR, como aquella tasa de descuento que hace que el valor actual de todos los flujos del modelo sean cero”, lo que nos quiere decir que la tasa de rentabilidad es mayor al rendimiento esperado el proyecto es aprobado, pero si se presenta lo contrario el proyecto debe ser rechazado.

Con los referentes teóricos y metodológicos encontrados en la literatura, se procede en los siguientes párrafos a detallar los aspectos propios del estudio propuesto: los objetivos, el enfoque y la metodología.

El *objetivo central* del estudio propuesto es desarrollar un proyecto de inversión con *modelo de negocio* innovador de *oficinas inteligentes o smart office* en el departamento de Sucre, como una solución empresarial para aumentar la productividad.

Como *objetivos específicos* se fijaron tres los cuales son: 1) analizar casos exitosos de modelos de negocios en el contexto regional; 2) diseñar un modelo de negocio innovador con una *propuesta de valor* claramente definida; 3) por último, realizar un análisis de factibilidad para este proyecto de emprendimiento, *Centro Inteligente de Negocios*, que operará el formato de *oficinas inteligentes o smart office* en el departamento de Sucre.

La metodología aplicada a esta investigación se basó en el *enfoque analítico – exploratorio* sobre el diseño de modelos de negocios y la factibilidad del desarrollo de un modelo innovador de negocios en el departamento de Sucre. La población de estudio fueron 254 empresas del departamento de Sucre para Noviembre del 2016.

Finalmente el *documento de informe* se dividió en tres secciones: la primera parte fue analizar casos exitosos del *modelo de negocio* en el contexto regional, ¿cuáles fueron las capacidades que permitieron que estas empresas fueran exitosas en gestión y se posesionaran en el mercado?; la segunda, fue el diseño de un *modelo de negocio*, con una *propuesta de valor* y los factores claves plenamente identificados; y el tercer capítulo fue elaborar un diagnóstico de los aspectos que integran los *estudios de mercado, técnico, legal, organizacional, económico y financiero* aplicados al análisis de factibilidad de la idea de negocio *Smart Office*.

Cerramos la tesis con las conclusiones donde claramente es una solución económica que me permite mejorar mis niveles de productividad, desde el enfoque comercial, al contar con una sede para el desarrollo de actividades con costos de inversión relativamente bajos y accesibilidad.

CAPITULO 1: CASOS EXITOSOS DEL FORMATO SMART OFFICE EN EL CONTEXTO REGIONAL

No son muchas las empresas que manejan este formato a nivel nacional, diferentes razones lo hacen un *modelo de negocio* complejo para su desarrollo, pues es un formato relativamente nuevo el cual no tiene una industria desarrollada que esté al alcance de cualquier inversionista, esto hace que genere unos altos costos de inversión con un número muy reducido de proveedores, adicional el tema tecnológico y de acondicionamiento de espacios requiere altas tasas de inversión.

Sin embargo, muy a pesar de ello los inversionistas se arriesgan y le apuntan por una razón elemental, lo innovador que es. De hecho encontramos dentro del contexto nacional 16 casos exitosos que aplicaron este modelo de negocio, ciudades como Bogotá y Medellín pioneras en el tema cuentan con alrededor de 6 y 4 Centros Empresariales respectivamente (Medellín sube 118 puestos en innovación, periódico el Colombiano, Juan Felipe Sierra Suarez). De esta misma manera, más específicamente en la costa norte de Colombia, actualmente hay tres Empresas que manejan este Modelo de Negocios: *CENTER FOR INTEGRATED BUSINESS, GLOBAL OFFICE CENTER* y *WORK PLACE*, todas ubicadas en la ciudad de Barranquilla, ciudad que

hoy se ha convertido en una de las más dinámicas en materia económica, según del DANE²¹ no solo registra una de las tasas de desempleo más bajas del país, sino que es una de las más dinámicas en edificaciones y posee niveles de pobreza por debajo del promedio nacional. Pero más allá de estos datos, esa Ciudad de proyecta de una manera extraordinaria, actualmente la ciudad trabaja para transformarse y darle la cara al río Magdalena, esto requiere inversiones y cambios en zonas industriales como la vía 40. En este sentido, hay incentivos tributarios del gobierno local, para las empresas que muden sus instalaciones a los parques industriales que hoy en día son un orgullo para la región y nos ratifican que se puede innovar y cumplir con las expectativas empresariales y comerciales. Estos incentivos son muy atractivos para las empresas que se trasladen, una exención de impuestos por diez años, esta permitiría continuar exitosamente con el plan de transformación de Barranquilla, en donde se cuenta con el modelo de negocio de la Avenida al Río, que terminará en el centro de eventos y convenciones Puerta de Oro. Igualmente existen beneficios tributarios para las nuevas empresas que deseen abrir sus puertas en Barranquilla²².

De esta manera la capital del Atlántico y principal ciudad de la Costa Norte Colombiana, se perfila como una mega para desarrollar la actividad Empresarial, un epicentro de oportunidades. Desde el perspectiva empresarial o de emprendimiento genera las condiciones y expectativas para cualquier inversionista que le apunte o *modelos de negocios innovadores*, pues hay una demanda potencial que solo espera su momento.

Es así como algunos empresarios de la Región, vieron un alto potencial en ese contexto, para desarrollar este *modelo de negocios* innovador y único en la región. Aprovechando las oportunidades y el rápido crecimiento económico de la ciudad se atrevieron a correr el riesgo y emprender su sueño. Hoy Barranquilla cuenta con estos estas tres empresas que manejan el *modelo de negocio*, con una gran aceptación en el mercado logrando posicionarse día tras día como un modelo innovador y muy exclusivo, los resultados hablan por sí mismo.

²¹ (<http://www.dinero.com/edicion-impresia/regiones/articulo/razones-explican-avance-economico-barranquilla-2015/209849>)

²² (<http://www.dinero.com/edicion-impresia/regiones/articulo/razones-explican-avance-economico-barranquilla-2015/209849>)

Es por eso que quiero resaltar dos casos exitosos dentro de la Ciudad de Barranquilla, que han sido una guía y luz para nuestro modelo de negocio. Gracias a ellos logramos identificar todas las variables relevantes para tomar la decisión y correr este mismo riesgo en nuestro contexto.

Pero antes de hacer la relatoría de estas dos experiencias, quiero recordarles y contextualizar un poco más el tema, las características más relevantes de este modelo de negocios.

Muy seguramente en los últimos años has oído hablar mucho de los *centros de negocios* o de las *oficinas inteligentes* ya que forman parte de la nueva empresa del siglo XXI. Pero, ¿realmente sabes qué es? y sobre todo ¿cuáles son sus ventajas?, aquí te resolveremos todas las dudas.

Grosso modo, un *centro de negocios* es una empresa cuyo fin es el de lograr el máximo beneficio de la actividad empresarial de sus clientes.

En un centro de negocios los usuarios encontrarán un espacio común que ofrece diferentes servicios a empresas: desde espacios físicos de trabajo y salas de reuniones y formación, a oficinas virtuales gracias al uso de las nuevas tecnologías de la información. Así mismo en los centros de negocios los usuarios pueden disfrutar de un servicio de recepción para recibir a sus clientes así como un equipo cualificado para apoyar a sus clientes y sin ningún tipo de coste fijo.

De este modo, el usuario se ahorrará la inversión inicial que supone la instalación de una oficina tradicional y reducirá los gastos mensuales. Dentro de las características y beneficios más comunes encontramos lo siguiente:

✓ *Los Centros de Negocios tienen como principal objetivo ayudar y dar apoyo a profesionales y emprendedores, te ayudan a crecer con la que podrás beneficiarte de nuestros mejores servicios.*

✓ *La mejor localización al mejor precio, por lo que podrá recibir a sus clientes en las mejores instalaciones.*

✓ *Domiciliación social Hoy en día es bastante común que la gente trabaje desde casa, no obstante no siempre queremos que nuestro domicilio sea el conocido por los clientes. Para ello existe la domiciliación social. Usted podrá usar el domicilio del*

centro empresarial como propio en la papelería de su empresa para contar con una dirección de prestigio.

✓ *En los Centro de Negocios contamos con despachos pensados para que nuestros clientes obtengan el máximo rendimiento de su actividad, totalmente equipados y amueblados de manera moderna y funcional.*

✓ *Aula de formación. A veces queremos impartir un curso, seminario o jornada, pero no disponemos del lugar adecuado por eso te ofrecen un aula totalmente amueblada y equipada con capacidad de hasta 25 personas y con todo lo que necesites.*

✓ *Los clientes de no tendrán que ocuparse del mantenimiento de la oficina, suministros, tecnología, etc. Por lo que pueden dedicar todo su tiempo a la actividad de su compañía y, por tanto, mejorar sus resultados empresariales y es que queremos que se ocupe de lo verdaderamente importante*

Gracias a esto se pueden extraer demasiados beneficios para la actividad profesional y empresarial. Para nuestro caso de *oficinas inteligentes*, podemos hacer un análisis comparativo con lo que es una oficina tradicional para determinar qué ventajas tiene un *centro de negocios* que maneja el formato de *oficinas inteligentes* respecto a una *oficina tradicional*, estas son:

- ✓ Inmediatez
- ✓ Despreocupación sobre cuestiones de intendencia diaria.
- ✓ Ahorro económico-inversión
- ✓ Disposición de personal competente y experimentado.
- ✓ Dedicación exclusiva y permanente a su actividad.
- ✓ Abaratamiento de costes.
- ✓ Aprovechamiento de espacios.
- ✓ Sistemas de comunicación avanzados.

Las tarifas planas con múltiples servicios incluidos están pensadas para que tengas controlado tu gasto mensual y poder reducir costos. Logrando que el presupuesto se ajuste a cada necesidad.

Es así como este modelo de negocio se configura como una excelente alternativa de inversión que cumple las expectativas de cualquier empresario o del mercado, que hoy en día exige este tipo de soluciones, y que al igual que los que ya existen en el contexto regional, también lo será para el contexto local, que es la ciudad de Sincelejo.

Esas así de esta manera como basados en la observación y evidencia empírica, queremos compartir dos casos exitosos a nivel regional, quienes desarrollaron esta idea o modelo de negocio con resultados muy alentadores. Son dos Empresas Barranquilleras, con la particularidad que una de ellas hace parte del primer modelo de este tipo desarrollado en la Costa Norte de Colombia, ratificando la relevancia y pertinencia de estos emprendimientos en la región, mostrando viabilidad y contribución con el desarrollo regional, con una propuesta de valor integral.

Estamos hablando como primer caso, **CENTER FOR INTEGRATED BUSSINES**, también conocido como CENTRO INTEGRAL DE NEGOCIOS por su sigla en inglés, quien maneja el modelo de negocio *smart office* y son pioneros en la ciudad de Barranquilla como en toda la región caribe. Con más de 5 años de experiencia asumieron el RETO de crear esta empresa para satisfacer las necesidades de espacios, en un contexto donde el usuario desconocía profundamente el modelo y su aplicación.

Fue cuando entonces en el año 2011, el extraordinario espíritu emprendedor del señor **MARCOS FIDEL GARCIA DIAZ**, abogado de profesión, con una vasta experiencia en la solución de conflictos y todo el tema de gestión predial, decide con su hijo y esposa correr el riesgo de aventurarse en un nuevo mundo. Sin importar la poca o mucha aversión al riesgo, se atrevieron a desarrollar un nuevo *modelo de negocio* en la ciudad de Barranquilla, cambiando la percepción del consumidor respecto a las necesidades de espacio e infraestructura, con una propuesta innovadora e integral, quisieron aportar un grano de arena en el desarrollo de la ciudad. Algo que lograron en un corto tiempo, pues al año ya tenía una ocupación del 95%, con un dominio pleno en la participación del mercado, pues eran la única empresa que ofrecía estos servicios. Nos cuenta Marcos “hoy nos sentimos orgullosos con lo logrado, ser los pioneros en la región, que finalmente sentó las bases para que otros emprendedores también se atrevieran”.

Actualmente son aliados estratégicos importantes que brindan seguridad confianza y calidad en la prestación de sus servicios, apoyando a sus clientes con su infraestructura y su personal altamente calificado, por esto todo lo que ofrecen y la forma como opera va direccionada en apoyar al empresario y emprendedor. Lo hacen ofreciendo un excelente servicio de acompañamiento corporativo y alta tecnología.

Han definido su **MISION**: “proveer soluciones y servicios empresariales de calidad que estén a la vanguardia del mercado, generando valor y beneficios para nuestros clientes, accionistas e integrantes, actuando de manera ética y profesional, logrando un impacto positivo en el entorno”.

En cuanto a la **VISION**: “ser una empresa líder reconocida a nivel nacional dentro del sector empresarial, al proveer soluciones y servicios empresariales de alta calidad y con el mejor prestigio a través de la competitividad de nuestra oferta de valor”.

Dentro de la comunidad CIB creen en los retos, en pensar fuera de caja y diferente, por esto todo lo que hacemos y cómo operamos, va direccionado a apoyar al empresario y emprendedor. “Lo hacemos ofreciendo un excelente servicio de acompañamiento corporativo e infraestructura, además de nuestro apoyo incondicional en todo momento tratando de ser tu aliado”.

Estas herramientas con las que cuentan les permite ser los únicos en brindar soluciones y servicios empresariales de calidad que estén a la vanguardia del mercado, generando valor y beneficios para sus clientes, accionistas e integrantes., actuando de manera ética y profesional, logrando un impacto positivo en el entorno.

Como Centro de Negocios, cuentan en su portafolio de servicios con una serie de beneficios para sus usuarios que hace que su oferta no solo sea la más atractiva si no la que brinda las mayores garantías para sus clientes, contratos flexibles, apoyo administrativo por parte de su equipo de trabajo, fortalecimiento de la imagen corporativa de sus integrantes, ahorro en amueblamiento de las oficinas y menores costos de operación.

Conozcamos su oferta de servicios:

✓ **Oficinas equipadas**

Puestos de trabajo listos para que comience enfocado en el core de su negocio. Dotados de todas las materias primas y elementos necesarios para el desarrollo de sus diferentes actividades empresariales, acceso telefónico local nacional e internacional, wifi ilimitado y todo el material tecnológico necesario.

✓ **Sala de juntas**

Equipadas de Televisor LCD, videobeam, equipos para tele y video conferencias y soporte calificado para que el grupo de personas que vayan a utilizar este servicio cuenten con todas las herramientas necesarias para hacer de sus reuniones de trabajo una experiencia única y enriquecedora.

✓ **Recepcionista**

Cuentan dentro de su equipo de trabajo con una recepcionista la cual será la encargada de brindar una excelente impresión a sus clientes y socios de negocios. Con una excelente presentación personal y la mejor actitud ética y profesional para la atención de los clientes.

✓ **Ubicación estratégica**

El centro de negocios se encuentra ubicado en una prestigiosa zona en la ciudad de Barranquilla, con importantes vías de acceso.

✓ **Servicios de outsourcing**

Asistencia personalizada que incluye el manejo de sus agendas y de su cartera entre otras opciones.

✓ **Servicio de cafetería**

Podrá atender a sus clientes e invitados con todo lo necesario para fabricar una excelente experiencia de servicio.

✓ **Soporte técnico**

Recoba el apoyo constante de su equipo de trabajo para asistirlo en cualquier necesidad de tipo técnico.

✓ **Oficinas físicas**

Espacios listos para que desarrolle sus ideas de negocios. Con un modelo en todo incluido que te permite obtener todos los servicios de una oficina tradicional con un ahorro del 30%.

✓ **Oficinas virtuales**

Una oficina virtual, básicamente, un espacio virtual que te permite desarrollar actividades similares a las que desarrollarías con una oficina física. Desarrollando tareas profesionales con el fin de ofrecer servicios a los clientes en áreas administrativas, legales, jurídicas y profesionales.

Las oficinas virtuales es una gran herramienta para todo tipo de empresas, emprendedores, pequeños empresarios o cualquier persona que tenga un modelo de negocio de negocios y necesite reducir costos iniciales y contar con domicilio para su empresa o negocio.

Con las oficinas virtuales puedes administrar tu empresa o negocio desde cualquier parte de Colombia e incluso del mundo, logrando comunicarte con tus clientes y proveedores de manera fácil y segura. Actualmente, este servicio es ofrecido en cualquier parte del mundo ya que es considerablemente más económico que mantener un espacio físico para tu operación.

En el centro de negocios cuentan con este innovador sistema que ha permitido que los emprendedores no tengan obstáculos e impedimentos para desarrollar sus ideas de negocios.

✓ Usted podrá contratar el servicio de una asistente que le dará soporte en sus labores operativas.

✓ Asistencia personalizada que incluye el manejo de su agenda y de su cartera entre otras opciones.

✓ El servicio es completo le permite contar con un número telefónico para su compañía con mensaje personalizado y/o recepcionista.

✓ A demás podrá contar con la trasferencia de llamadas a su celular y le podrán tomar los mensajes independientemente que usted este por fuera de la oficina.

En el CIB te ayudaran a aprovechar al máximo sus servicios de espacios de trabajo temporales para tu modelo de negocio ayudar a entender esta nueva generación de servicios de oficinas compartidas, espacios de coworking y salas de juntas a la medida y de esta forma tomar decisiones más acertadas al momento de iniciar un nuevo modelo de negocio. Ya no tienes que diseñar y construir tú mismo tu oficina ellos te la arriendan

Valoran la innovación, creatividad y trabajo en equipo. Además entienden lo que es iniciar un modelo de negocio de emprendimiento, comprenden que los inicios no son fáciles y que el primer paso para trabajar en lo que será tu primera oficina o espacio de trabajo siempre será complicado.

Están dispuestos siempre para ayudarte y asesorarte con su experiencia para que este primer paso sea lo más conveniente para tu modelo de negocio.

Para complementar queremos compartir algunas de las cifras con la que este Modelo de Negocio ha logrado posicionarse, mostrar que para los inversionistas genera una expectativa económica, con una demanda potencial para ratificar plena satisfacción del consumidor y sus preferencias por este formato.

Tabla 1. Utilidad Neta (2012-2015)

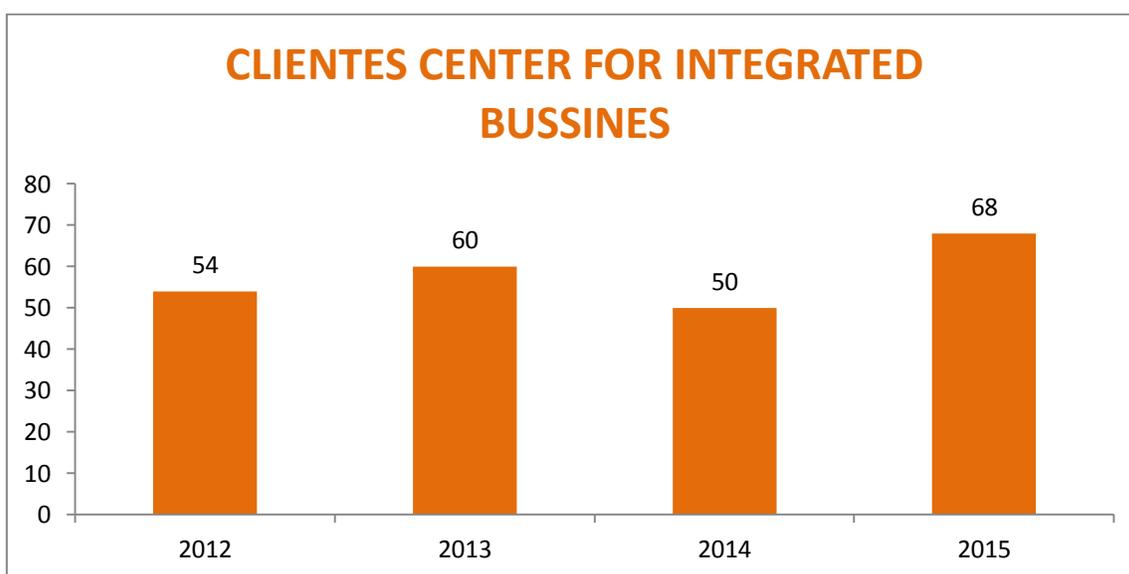
AÑO	VENTAS	CLIENTES	INGRESOS	GASTOS	UTILIDAD OPERATIVA	UTILIDAD NETA
2012	\$120.000.000,00	54	\$120.000.000,00	\$65.000.000,00	\$ 55.000.000,00	\$ 36.850.000,00
2013	\$150.000.000,00	60	\$150.000.000,00	\$64.000.000,00	\$ 86.000.000,00	\$ 57.620.000,00
2014	\$140.000.000,00	50	\$140.000.000,00	\$66.000.000,00	\$ 74.000.000,00	\$ 49.580.000,00
2015	\$160.000.000,00	68	\$160.000.000,00	\$65.000.000,00	\$ 95.000.000,00	\$ 63.650.000,00

Fuente: Elaborado por los Autores con base en los Estados Financieros Integrated Bussines

Según la serie de tiempo, analizando el siguiente gráfico, podemos observar un comportamiento ascendente de las ventas, consecuencia de la excelente gestión y administración del Modelo de Negocios, acompañado de un contexto favorable en la actividad económica y empresarial. Paulatinamente el comportamiento de las ventas ha ido creciendo y la tendencia

sigue en esa senda. Solo en el 2014 se produjo una desaceleración de la actividad en ventas, decrecieron con respecto al 2013, sin embargo, inmediatamente ajustaron el desequilibrio y para el año siguiente 2015 recuperaron ese terreno perdido y senda expansionista que los llevo a equilibrar ese comportamiento.

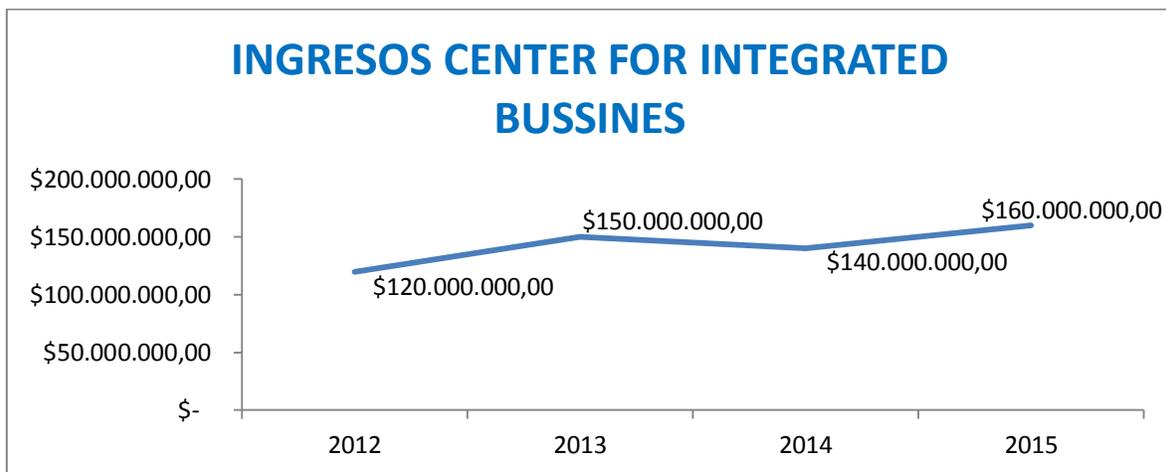
Gráfica 1. Número de clientes center for integrated bussines (2012-2015)



Fuente: Elaborado por los Autores con la Información center for integrated bussines (2012-2015)

En este grafico podemos observar que existe una correlación alta y directa respecto a las ventas, en la medida en que crece la producción también crecen los clientes, es decir, directamente proporcional. La tendencia es creciente, sin embargo en el año 2014 se puede observar que la baja productividad genero la perdida de algunos de estos, pero para el año siguiente la empresa recupero y siguió con esa senda expansionista. (Nota: en esta variable solo se tiene en cuenta los clientes de oficinas físicas permanentes y virtuales, esa fue la información que nos suministró la empresa).

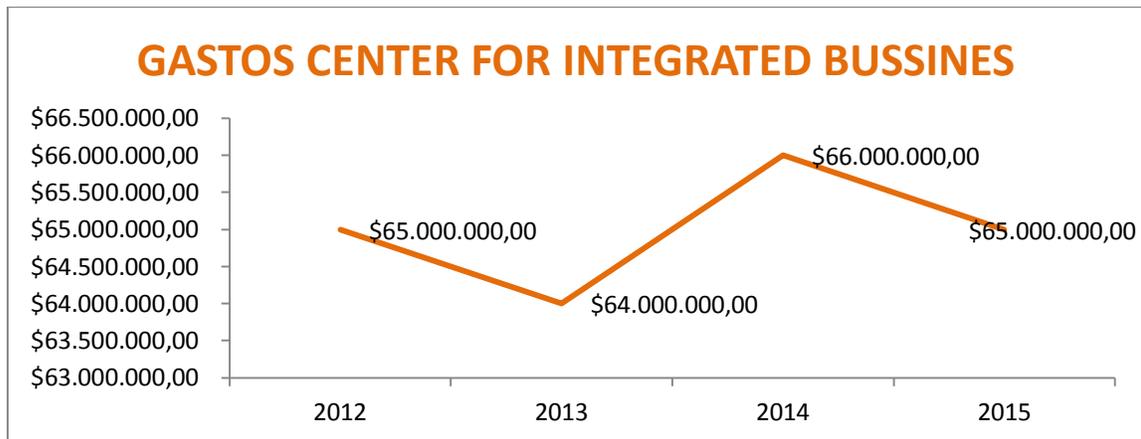
Gráfica 2, Ingresos Brutos center for integrated bussines (2012-2015)



Fuente: Elaborado por los Autores con la Información center for integrated bussines (2012-2015)

La empresa solo percibe ingresos por su actividad de arriendo de oficinas y sala de juntas, por lo tanto el análisis de la gráfica corresponde al mismo de las ventas. Según la serie de tiempo, analizando el siguiente gráfico, podemos observar un comportamiento ascendente de las ventas, consecuencia de la excelente gestión y administración del Modelo de Negocios, acompañado de un contexto favorable en la actividad económica y empresarial. Paulatinamente el comportamiento de las ventas ha ido creciendo y la tendencia sigue en esa senda. Solo en el 2014 se produjo una desaceleración de la actividad en ventas, decrecieron con respecto al 2013, sin embargo, inmediatamente ajustaron el desequilibrio y para el año inmediatamente siguiente, 2015 recuperaron ese terreno perdido y senda expansionista.

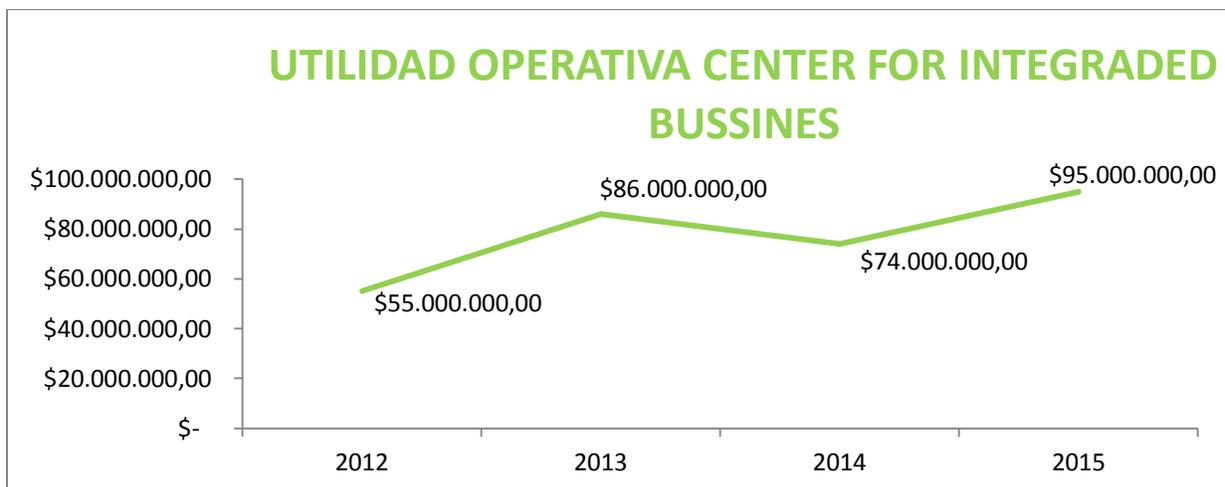
Gráfica 3. Gastos Operacionales center for integrated bussines (2012-2015)



Fuente: Elaborado por los Autores con la Información center for integrated bussines (2012-2015)

Los gastos han presentado durante estos años un comportamiento estable, pues el modelo de negocio solo tiene impacto significativo en la estructura de costos y gastos cuando los servicios públicos se consumen en mayor proporción, pero en los años de referencia no hay cambios significativos por la mutualidad que genera compartir los espacios, insumos, empleados entre otros servicios. Por otro lado todo el tema tecnológico, más específicamente el de telecomunicaciones, genera economías de escala, así aumente la cantidad de usuarios o clientes el costo de producción no varía, permanece constante. El incremento que se puede percibir a través de los años está más relacionado con el IPC que generan algunas actividades económicas como arriendo, mano de obra y servicios públicos.

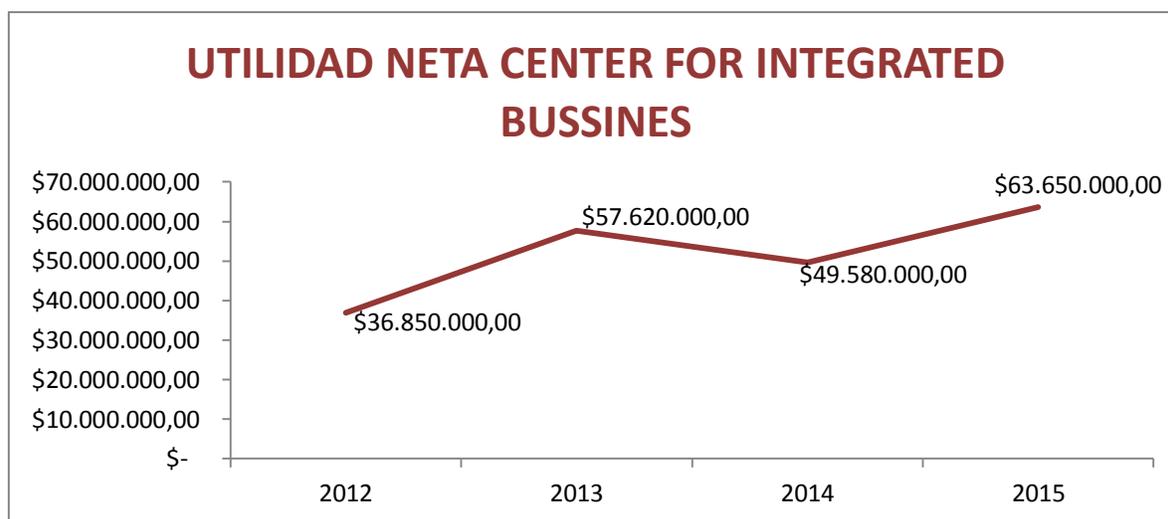
Gráfica 4. Utilidad Operativa center for integrated bussines (2012-2015)



Fuente: Elaborado por los Autores con la Información center for integrated bussines (2012-2015)

Recordemos que esta Utilidad Operativa es aquella que se deriva de la actividad propia del negocio, de su CORE BUSSINES, en este caso tiene un comportamiento ascendente donde paulatinamente ha ido creciendo, solo en el año 2014 tuvo un comportamiento atípico el cual estuvo directamente relacionado con la baja productividad en las ventas. Para el último año podemos observar que nuevamente equilibramos la tendencia creciente, pues hay una notable mejoría en la productividad.

Gráfica 5.Utilidad Neta center for integrated bussines (2012-2015)



Fuente: Elaborado por los Autores con la Información center for integrated bussines (2012-2015)

Esta variable es sumamente importante para la empresa, pues es la que genera finalmente la expectativa del inversionista sobre todo en términos de rentabilidad. Como podemos observar tiene una correlación alta y directa con la Utilidad Operativa, pues la empresa no tiene obligaciones financieras que generen otros gastos, por lo tanto solo se está descontando la tasa impositiva (impuesto de renta) que es un valor constante. Sin embargo la interpretación del resultado es muy subjetiva, está dependiendo de la expectativa de los dueños teniendo en cuenta

el costo de inversión, y a lo largo de estos años de actividad ha sido creciente y sigue con esa senda expansionista.

En síntesis podemos concluir de acuerdo a los datos y gráficos, que este modelo de negocio es viable y sostenible en el tiempo. Basta con ver los resultados de cada uno de las diferentes variables donde es evidente la productividad, generando ingresos de forma ascendente por la actividad en las ventas; en su estructura de costos, encontramos gastos propios del negocio que se han mantenido relativamente estable en el tiempo y son controlables ajustándose a los presupuestos de la planeación; también encontramos un notable crecimiento en número de clientes como consecuencia de la propuesta de valor y la oferta de servicios, lo que indica que hay un mercado potencial el cual se está satisfaciendo, con alta proyección de crecimiento; y finalmente encontramos más indicadores que nos permiten identificar el objetivo básico financiero, la empresa genera utilidades paulatinamente creciente ratificando ser una excelente alternativa de inversión o emprendimiento.

De esta misma manera encontramos un segundo caso, y es el de la empresa **GLOBAL OFFICE CENTER**, ubicada en la ciudad de Barranquilla, al igual que el anterior, también es un caso exitoso dentro del contexto regional, con la ventaja que apareció posteriormente.

Se trata de MAURICIO PAEZ M., arquitecto de formación y diseñador de espacios mobiliarios, entendió el bueno momento económico por el que atraviesa la ciudad de Barranquilla, vio todo el potencial y factibilidad de generar un nuevo modelo de negocio, apoyado en su profesión de Arquitecto, en esa ocasión diseño algo diferente a lo habitual, innovador para su beneficio.

Fue más allá, analizo el potencial creciente mercado de la ciudad y se dio cuenta que no era suficiente un solo Centro de Negocios, vio un potencial mercado insatisfecho que él también podía satisfacer. Este joven con un alto espíritu emprendedor decidió correr el riesgo con el apoyo de su familia, y apuntarle a esta extraordinaria alternativa de inversión. Teniendo como base e inspiración a CENTER FOR INTEGRATED BUSSINES, pues fue inicialmente su referente para ejecutar su modelo de negocio empresarial.

GLOBAL OFFICE es un moderno Centro de Negocios que maneja también el modelo SMART OFFICE donde arriendan oficinas virtuales y espacios de trabajos por días, meses o

años ofreciendo todo lo que necesitan sus clientes para ser exitosos, sin invertir en personal o altos costos de oficina .

Su objetivo primordial es ayudarte a iniciar, mejorar y hacer crecer tu empresa. Ofrecen soluciones empresariales integrales, brindan espacios de trabajos confortantes, iluminados, con amoblados ejecutivos y ergonómicos, trabajamos con tecnología de punta.

Entre sus valores corporativos se desatacan:

- ✓ Orientación al cliente : dedican sus esfuerzos por conocer y satisfacer siempre las necesidades de sus clientes
- ✓ Respeto: Como el valor principal de su compañía basándonos en el buen trato, consideración y atención.
- ✓ Responsabilidad: Es la virtud que orienta sus acciones y su conducta para el cumplimiento de sus obligaciones.
- ✓ Integridad: Los servidores de GLOBAL OFFICE CENTER se comportan con honestidad, rectitud y transparencia contribuyendo así al aumento de la confianza de cada cliente que poseen.

Entre su misión tienen un aspecto muy importante y es que no solo quieren ofrecerle a sus clientes más que un puesto de trabajo, buscan brindarles un espacio de trabajo adecuado a las necesidades y presupuesto de sus clientes con la flexibilidad en espacio y tiempos, pues quien presta un servicio integral siempre va a asegurar la permanencia de sus clientes.

Con el lema “*una oficina un mundo*” ofrecen una variedad de servicios integrales que los convierten en la mejor solución para los emprendedores y sus ideas de negocios.

- ✓ Oficina Virtual como la nueva opción para el desarrollo de negocios:

Brinda a los clientes la posibilidad de afianzar su imagen corporativa ideal para pymes, emprendedora, profesional independientes y asesores externos. Si usted es un emprendedor con visión comercial y no dispone de suficiente dinero para tomar en arriendo una oficina, con los gastos que ello demanda, aquí le indican cómo trabajar desde una oficina virtual.

Usted no necesita desembolsar una suma de dinero importante para alquilar una oficina ubicada en un buen sector, amoblarla con los implementos de uso diario, pagar una recepcionista o en el mejor de los casos una secretaria profesional, montar una buena sala de juntas con los medios audiovisuales necesarios o pagar los servicios públicos.

Global Office Center, oferta diferentes planes de oficinas virtuales que pueden ajustarse a su presupuesto en lugares modernos, estratégicamente ubicados, con buen servicio de recepción y servicio de cafetería para atender a sus clientes.

Las empresas que está adoptando este nuevo concepto son más abiertas, lo cual quiere decir que los escritorios de trabajo puede estar en cualquier lugar ya que se cuenta con la tecnología informática suficiente para desarrollar estas actividades de esa forma: teléfonos inalámbricos, computadores portátiles, red de Internet e Intranet, diarios electrónicos, e-mail, comunicaciones por módem, bases de datos actualizadas, televisión empresarial interna y video conferencia.

Hay algunos lugares donde incluso se crea una mayor informalidad en los espacios, con asientos y mesas dispuestos de manera que los asistentes puedan intercambiar ideas y estrategias de trabajo con personas ajenas a sus modelo de negocios.

la idea es permitir el máximo de interacción entre los empleados y al mismo tiempo optimizar y aprovechar mejor el tiempo laboral.

Es tal el auge de este tipo de oficinas que en Londres fue necesario un terreno de 110 hectáreas, la aerolínea británica British Airways construyó un moderno complejo empresarial digno del nuevo milenio: Waterside convirtiéndose en el más vivo ejemplo de oficina virtual.

✓ **Oficina Física:** los emprendedores tienen la posibilidad de desarrollar sus ideas de negocios en espacios permanentes, con disponibilidad inmediata por el tiempo requerido y con todos los servicios incluidos.

✓ **Espacios de Trabajos:** proyecta solidez a tu empresa utilizando oficinas y sala de juntas dotadas, modernas y por el tiempo que tú requieras trabajar. Como centro integral de negocios brinda a sus usuarios una serie de beneficios que hacen que la prestación de sus servicios sea eficaz; entre estos están:

✓ **Ubicación:** cuentan con una ubicación estratégica, en el tradicional barrio El Prado, un sector exclusivo de Barranquilla, cerca de notarías, universidades, hoteles, parques entre otros.

✓ **Instalaciones y personal:** en Global Office Center cuentas con un respaldo humano, tecnológico y de infraestructura, garantizando esa imagen corporativa que quieres transmitir a tus clientes, a un costo muy razonable.

✓ **Productividad y rentabilidad en su negocio:** se reducen los costos y la rentabilidad aumenta, el emprendedor solo debe ocuparse por su idea de negocios.

✓ **Espacios de coworking, la nueva filosofía del trabajo:** las oficinas integradas son una tendencia global que pueden traer beneficios a la hora de generar networking entre profesionales del mismo rubro o incluso de actividades diferentes.

Esta fórmula en crecimiento se presenta como una opción para los autónomos que comienzan. El coworking es una palabra novedosa para describir una forma de trabajo igualmente rompedora.

Coworking es "una palabra relativamente nueva, muy de moda y no del todo definida". Mucha gente traduce el concepto literalmente del inglés como "cotrabajo", pero es "un espacio diáfano" que comparten varias empresas, donde pueden surgir sinergias y tienes los compañeros que no tendrías, en muchos casos, de ser autónomo. Y es que la soledad desaparece, "trabajar a veces en pijama, no tener horarios, esas cosas las sufren más los autónomos, que a veces entran en depresiones". "Son momentos complicados y si estás rodeado de gente es más fácil". La repiten uno tras otro todos los usuarios de estos espacios.

Los horarios y espacios laborales son cada vez más flexibles. Ante la aparición de modalidades de trabajo independiente, freelance y el home office, los profesionales optan por oficinas con ambientes compartidos para hallar un clima laboral sin estar entre las cuatro paredes tradicionales. Cada vez son más los rubros que adoptan el coworking como una realidad, aunque todavía algunos sectores son reticentes a subirse a esta tendencia.

Estos ambientes, además, permiten otros beneficios, ya que hay algunos que cuentan con espacios para hacer actividades diversas como talleres o seminarios", menciona.

También las ventajas económicas que trae este modelo más allá de los beneficios en cuanto a la creatividad y a la interacción de ideas: "El cliente no tiene que incurrir en costos fijos para realizar sus actividades, sobre todo si se trata de un emprendedor. La propuesta de un espacio de coworking brinda flexibilidad, cualquiera puede tener su oficina por el tiempo que determine, desde una hora, un día, semana o en forma mensual".

Es una importante oportunidad para desarrollar cada idea de negocios, Garantiza una respuesta telefónica rápida, personalizada y segura Mejora la relación con sus clientes estableciendo vínculos directos; Garantiza a su cliente el contacto y soluciones inmediatas Servicio de mensajería, diligencias y hasta despertados diario. Flexibilidad para gestionar o trabajar en diferentes actividades fuera de la oficina tradicional, brindando la oportunidad de mayor tiempo libre para sus negocios. Contará con lo último en tecnología y comunicaciones sin tener que invertir en ella. Reducción de costos al eliminar la contratación directa de personal, Oficina equipada y personal altamente entrenado y capacitado.

Podemos ver los comentarios de quienes han logrado una experiencia en este Centro de Negocios, el testimonio de clientes que han disfrutado de este sistema innovador e integral de negocios y han expuesto sus diferentes experiencias:

✓ Para SYT ASESORES S.A.S, GLOBAL OFFICE CENTER se constituye como “el aliado estratégico más importante en nuestra operación; ya que nos brinda con su apoyo y excelentes servicios, toda la confianza para ser diferenciadores y competitivos en el mercado actual”.

✓ “GOC, es la mejor solución para mi negocio, me permite tener lo que necesito y con calidad. Prestan un excelente y optimo servicio nos facilitan todas las herramientas para desarrollar nuestras ideas de negocios, lo que hace que la única necesidad para nosotros sea la de desarrollar nuestras ideas y actividades el centro se ocupa de todo lo demás”.

✓ “A diferencia del modelo de oficina tradicional con este innovador sistema he podido tener mayor rentabilidad ya que la inversión es mínima, el centro cuenta con todo lo que necesito para poder trabajar, Pedro Flórez.”

Para complementar queremos compartir algunas de las cifras con la que este Modelo de Negocio ha logrado posicionarse, mostrar que para los inversionistas genera una expectativa económica, con una demanda potencial para ratificar plena satisfacción del consumidor y sus preferencias por este formato.

Tabla 2. Utilidad Neta (2011-2015)

AÑO	VENTAS	CLIENTES	INGRESOS	GASTOS	UTILIDAD OPERATIVA	UTILIDAD NETA
2013	\$150.000.000,00	60	\$150.000.000,00	\$68.000.000,00	\$ 82.000.000,00	\$ 41.000.000,00
2014	\$170.000.000,00	70	\$170.000.000,00	\$66.000.000,00	\$ 104.000.000,00	\$ 52.000.000,00
2015	\$200.000.000,00	85	\$200.000.000,00	\$67.000.000,00	\$ 133.000.000,00	\$ 66.500.000,00

Fuente: Elaborado por los Autores con base en los Estados Financieros Global Office Center

El comportamiento de esta variable es muy positivo, según la serie de tiempo, analizando el siguiente gráfico, podemos observar un comportamiento ascendente de las ventas, consecuencia de la excelente gestión y administración del Modelo de Negocios, acompañado de un contexto favorable en la actividad económica y empresarial, paulatinamente el comportamiento de las ventas ha ido creciendo y la tendencia sigue en esa senda expansionista.

Gráfica 6. Clientes global Office (2013-2015)



Fuente: Elaborado por los Autores con la Información Global Office (2013-2015)

En este gráfico podemos observar que existe una correlación alta y directa respecto a la variable de Ventas, en la medida en que crece la producción también crecen los números de clientes, es decir, un comportamiento directamente proporcional. La tendencia sigue siendo creciente, en todos los puntos de la curva, con una estadística de crecimiento por encima del 14% para cada año, pues tienen estimado crecer en el 2016 un 20% en Clientes. (Nota: la información de Clientes es solo de oficinas físicas permanentes, virtuales y salas de juntas).

Gráfica 7. Ingresos global Office (2013-2015)

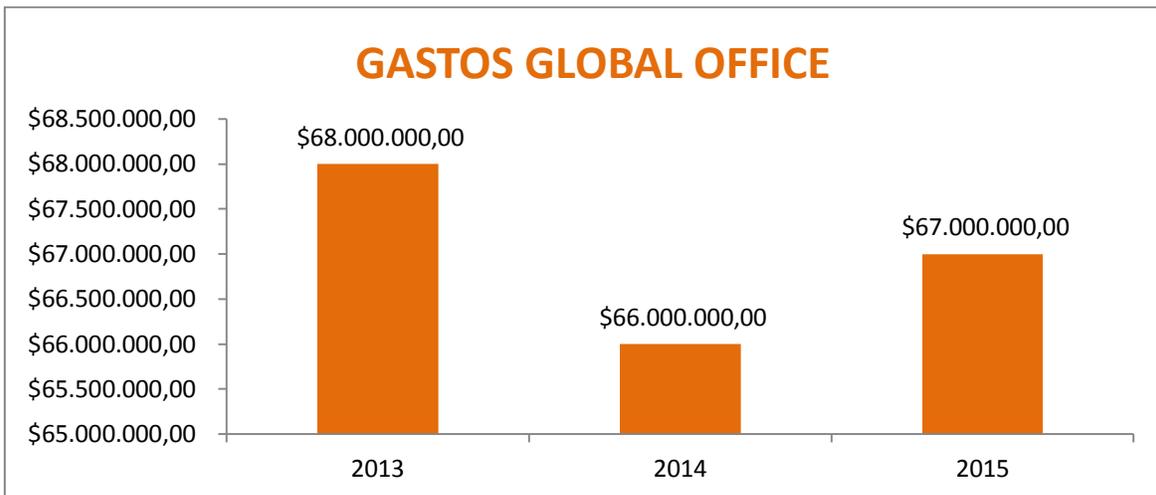


Fuente: Elaborado por los Autores con la Información Global Office (2013-2015)

Esta variable es similar a la de Ventas, pues la empresa solo percibe ingresos por su actividad de arriendo de oficinas y sala de juntas, por lo tanto el análisis de la gráfica corresponde al mismo de las ventas. Según la serie de tiempo, analizando el siguiente gráfico, podemos observar

un comportamiento ascendente de las ventas, consecuencia de la excelente gestión y administración del Modelo de Negocios, acompañado de un contexto favorable en la actividad económica y empresarial. Paulatinamente el comportamiento de las ventas ha ido creciendo y la tendencia sigue en esa senda.

Gráfica 8. Gastos global Office (2013-2015)

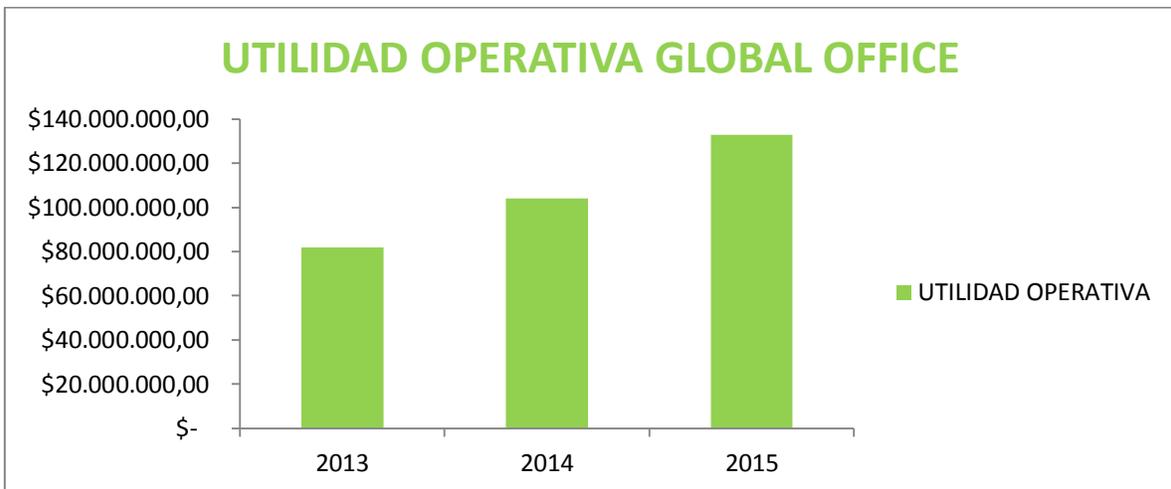


Fuente: Elaborado por los Autores con la Información Global Office (2013-2015)

Con variaciones mínimamente significativas. Sin embargo, hay algo particular y es que el primer año de funcionamiento fue el de mayor Gastos, al no ser expertos en el manejo incurriendo en algunos costes adicionales, que posteriormente se fueron ajustando y controlando. Pero el modelo de negocio solo tiene impacto significativo en la estructura de costos y gastos cuando los servicios públicos se consumen en mayor proporción, pero la mutualidad que genera

compartir los espacios, insumos, empleados entre otros servicios, hace que no incremente considerablemente y sean manejables. Además el tema tecnológico, más específicamente el de telecomunicaciones, genera economías de escala, así aumente la cantidad de usuarios o clientes el costo de producción no varía, permanece constante. El incremento que se puede percibir a través de los años está más relacionado con el IPC que generan algunas actividades económicas como arriendo, mano de obra y servicios públicos.

Gráfica 9. Utilidad Operativa global Office (2013-2015)

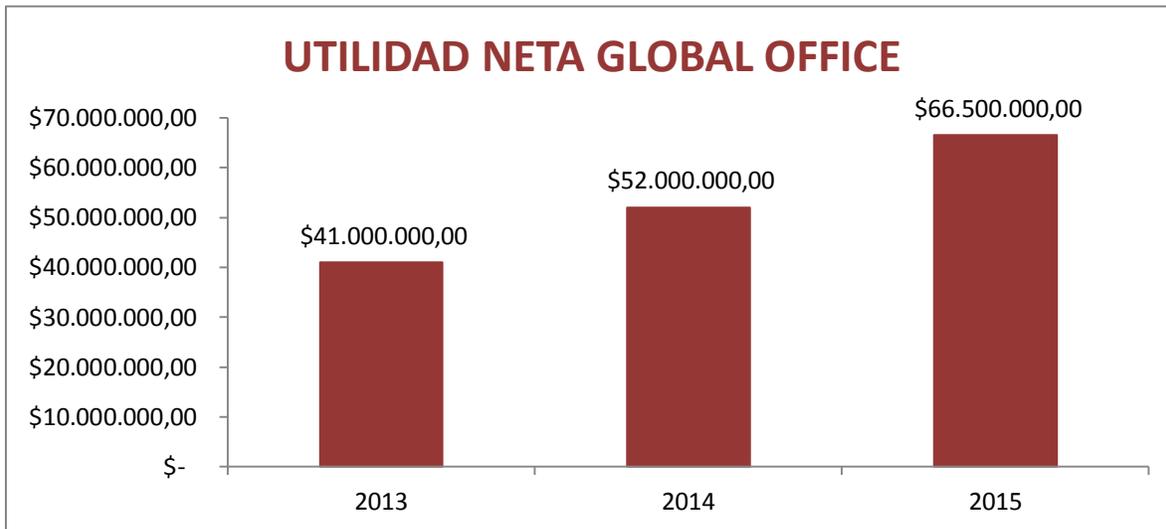


Fuente: Elaborado por los Autores con la Información Global Office (2013-2015)

La tendencia de esta variable es creciente y muy positiva, pues el crecimiento ha estado por encima del 25% durante los años analizados, crecer en estas proporciones es demasiado significativo y ratifica que ellos están concentrados en lo que hacen, en su propuesta de valor y

oferta de servicios. Recordemos que esta Utilidad Operativa es aquella que se deriva de la actividad propia del negocio, de su CORE BUSSINES.

Gráfica 10. Utilidad Neta global Office (2013-2015)



Fuente: Elaborado por los Autores con la Información Global Office (2013-2015)

Dentro de todas las variables, esta tiene algo en particular, es sumamente importante para la empresa, pues es la que genera finalmente la expectativa del inversionista sobre todo en términos de rentabilidad. Su crecimiento ha estado por encima del 25% en los años analizados. Como podemos observar tiene una correlación alta y directa con la Utilidad Operativa, pues la empresa no tiene obligaciones financieras que generen otros gastos, por lo tanto solo se está descontando la tasa impositiva (impuesto de renta) que es un valor constante. Sin embargo la interpretación del resultado es muy subjetiva, está dependiendo de la expectativa de los dueños teniendo en cuenta el costo de inversión, y a lo largo de estos años de actividad ha sido creciente y sigue con esa senda expansionista.

Para esta Empresa los resultados han sido muy positivos, tuvieron la ventaja de conocer un modelo de negocios existente del cual entendieron muchas cosas para mejorar en varios aspectos. Supieron aprovechar esta ventaja que grosso modo les dio un impulso y apalancamiento.

En síntesis podemos concluir de acuerdo a los datos y gráficos, que este modelo de negocio es viable y sostenible en el tiempo. Basta con ver los resultados de cada uno de las diferentes

variables donde es evidente la productividad, generando ingresos de forma ascendente por la actividad en las ventas; en su estructura de costos, encontramos gastos propios del negocio que se han mantenido estables en el tiempo y son controlables ajustándose a los presupuestos de la planeación; también encontramos un notable crecimiento en número de clientes como consecuencia de la propuesta de valor y la oferta de servicios, lo que indica que hay un mercado potencial el cual se está satisfaciendo, con alta proyección de crecimiento; y finalmente encontramos más indicadores que nos permiten identificar el objetivo básico financiero, la empresa genera utilidades paulatinamente creciente ratificando ser una excelente alternativa de inversión o emprendimiento.

CAPITULO 2: DISEÑO DEL FORMATO SMART OFFICE EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE

Modelo de negocio contiene distintas fuentes de ideas y la base de cada concepto difiere del campo en el que se aplique. Es usado en áreas como la teoría tradicional de estrategia, la administración general, la literatura de la administración en información e innovación y literatura de e-bussines (Jansen, 2007)²³. Los conceptos que fundamentan la definición de modelo de negocio son atribuibles a Peter Drucker, quien introduce el concepto de “estrategia” al mundo de los negocios, cuando esta palabra pertenecía exclusivamente al ámbito militar (Drucker 1994)²⁴. La estrategia en el ámbito empresarial se refiere al desempeño de la empresa en un entorno competitivo (Porter, 1991)²⁵. Existe diferencia entre la definición de modelo de negocio y estrategia. El modelo de negocio, se relaciona con la forma en la que un negocio hace recursos financieros, entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, es estático, no reflexivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad. Mientras que la estrategia contiene el factor diferenciador, complementa el modelo negocio, le ayuda a tener éxito; es dinámica, reflexiva, se centra en la competencia del medio y es el plan para crear una posición única y valiosa, su función es dar un sentido y dirección para el desarrollo del modelo de negocio; no

²³ (Jansen, 2007)

²⁴ (Drucker 1994)

²⁵ (Porter, 1991)

se centra en algún aspecto en particular, sino en la totalidad constituida por los componentes del modelo de negocio (Hambrick y Fredrickson, 2001).

Shafer, (2005)²⁶ identifican cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor. Al-Debei, (2008)²⁷, realizan una organización de las definiciones de modelo de negocio, afirmando que los diversos conceptos giran alrededor de seis bases fundamentales: propuesta de valor, fuentes de ingresos, arquitectura de la organización, estrategia de la organización, lógica del negocio y operaciones de colaboración.

George y Bock (2011)²⁸, por su parte, clasifican la descripción y la reflexión del concepto de modelo de negocio en seis grandes puntos de vista: el modelo de negocio como diseño organizacional basado en la configuración de las características de la empresa; la visión basada en recursos, es decir, la estructura organizacional determinada y en evolución conjunta con los activos de la firma o y las actividades principales; el tercer punto de vista lo constituye una historia subjetiva y descriptiva de la lógica de los determinantes clave de los resultados de la organización o modelo de negocio como narrativa organizacional. El cuarto punto de vista, se relaciona con la concepción del modelo de negocio como una forma de innovación, es decir, la configuración de procesos vinculados a la evolución o a la aplicación de la tecnología de la empresa. El quinto es el punto de vista del modelo de negocio como un facilitador de oportunidades, es decir, la promulgación y aplicación en un ámbito de oportunidades.

La definición más rigurosa y atractiva (George y Bock, 2011), refiere al modelo de negocio como una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo. Kujala, (2010), también identifican seis elementos clave en la conceptualización de modelos de negocio: clientes, proposición de valor para el cliente, estrategia competitiva, posición en la cadena de valor, organización interna del proveedor y capacidades clave y, lógica de generación de ingresos.

²⁶ Shafer, (2005)

²⁷ Al-Debei, (2008)

²⁸ George y Bock, (2011)

Ricart (2009), establece nueve elementos de un modelo de negocio: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos. Además, afirma que de un elemento fundamental de los modelos de negocio son las elecciones de la dirección sobre “cómo operar en esta organización”, que traen consecuencias, e identifican la lógica de la empresa.

Fernando Enrique García Muiña, Rocío González, (2014)²⁹, describe en el marco de la Teoría de Recursos y Capacidades, el modelo de negocio es una herramienta estratégica de gran utilidad ante el dinamismo del entorno. José Oriol Amat Salas, (2016)³⁰, establece que un modelo de negocio es aquel que considera la cultura y los valores que caracterizan a estas empresas, para que se traduzca en una oportunidad empresarial.

2.1. CADENA DE VALOR

Las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas (Quintero y Sánchez, 2006)³¹. Para Porter (1986), la cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía (Jiménez, 2013)³².

Quintero y Sánchez (2006), señalan que la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valor, de aplicación general en los procesos productivos, es importante este concepto para la consolidación de nuestro modelo, que se articula de manera directa, ya que nos ayudan a determinar la estructura de costos.

²⁹ Fernando Enrique García Muiña, Rocío González, (2014)

³⁰ José Oriol Amat Salas, (2016)

³¹ (Quintero y Sánchez, 2006)

³² (Jiménez, 2013)

2.2. INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO

La diferencia entre empresas exitosas y no exitosas depende de numerosos factores, pero en muchas ocasiones depende del cambio. El cambio en el mercado, en la economía, en el producto o servicio; lo cual lleva a un cambio en la experiencia del consumidor y en sus percepciones y actitudes. Esto señala, que la supervivencia de una compañía depende de su capacidad de adaptación (Morris, 2009)³³ La innovación se refiere a un atributo, un proceso o un resultado, no todo lo nuevo califica como innovación, la innovación, por definición crea ventajas competitivas.

Para Sosna. (2009)³⁴, es necesario que las empresas alteren sus modelos de negocio a medida que se desarrollan. Existen dos situaciones particulares en las que se hace necesario un nuevo modelo de negocio, la primera se da en el inicio de la actividad empresarial, dado que son imperfectos, hay que ir adaptándolos hasta encontrar la efectividad esperada. La segunda, es cuando una empresa ya establecida descubre que necesita un cambio por dificultades de creación y captura de valor.

Girotra y Netessine (2011)³⁵, introducen el riesgo al análisis de la innovación en los modelos de negocio. Según estos autores, la literatura sobre innovación en modelos de negocio ha pasado por alto el lugar del riesgo en la cadena de valor asociada a la creación, suministro y consumo de bienes y servicios. Afirman, que la innovación impulsada por el riesgo se puede abordar de manera sistémica y con pocos gastos, prestando atención a la valoración del riesgo. Por tanto ponderan cambiar el enfoque de la mejora de los productos y servicios a la forma en cómo la empresa, los proveedores y los clientes gestionan el riesgo de la empresa. A menudo, la disminución del riesgo del modelo de negocio se logra retrasando el compromiso de producción, transfiriendo el riesgo a terceros o mejorando la calidad de la información.

Teniendo en cuenta los conceptos expuestos como innovación en modelos de negocio podemos decir que nuestra propuesta se apoya en autores como Morris, Sosna y Girotra y Netessine, ya que los cambios son fundamentales para la formalización de la innovación.

³³ Morris, 2009)

³⁴ Sosna, (2009)

³⁵ Girotra y Netessine (2011) ,

2.3. MODELO CANVAS SMART OFFICE COMO PROYECTO DE INVERSION

“Un modelo de negocio fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente” Alex Osterwalder.

“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles” (Osterwalder, 2004, 15).

Osterwalder definió una ontología consistente en una estructura de nueve bloques temáticos, Segmentos de clientes, Propuesta de valor, Canales de distribución y comunicación, relaciones con los clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Red de aliados y Estructura de costos (Osterwalder, 2004, 2007, 2008, 2009).

La propuesta básica de Osterwalder (Henaó y Rodríguez, 2008; Osterwalder, 2007) consiste en organizar sesiones con equipos multidisciplinares alrededor de un tablero que tiene el diagrama de los nueve bloques, y, mediante la utilización de piezas de papel, de tipo post-it, los participantes van escribiendo y colocando los elementos constitutivos del modelo y generando discusiones y aportes que van enriqueciéndolo

El modelo CANVAS creado por Alex Osterwalder, hoy en día es muy utilizado en los proyectos de emprendimientos, pues en nuestro caso particular, nos ayuda a colocar todas las variables necesarias para desarrollar lo que en esencia queremos emprender. Y lo hace de una manera simple donde podemos ver simultáneamente todos los actores, en una sola hoja toda la idea de emprendimiento.

PROPUESTA DE VALOR PROYECTO DE INVERSION SMART OFFICE DEPARTAMENTO DE SUCRE

Nosotros a pesar de la ventaja comparativa que tenemos al ser la única empresa en el departamento que ofrece una oferta de arriendo de oficinas integral y sofisticada. Debemos día a día luchar con una competencia que propiamente no tiene el mismo objeto social, es más un esquema mental de muchas empresas, pues tienen como espacios para cerrar sus negocios y realizar sus actividades, la casa, los centros comerciales, los supermercados, los restaurantes, bares entre otros. Y por otro lado, están aquellos desesperados de pagar servicios públicos tan altos, de constantemente generar una carga operativa adicional para administrar sus convencionales oficinas, ya sea pagando nomina, servicios públicos, comprando insumos de cafetería y aseo entre otras actividades diferentes al *core de negocio*. Esa básicamente es nuestra competencia natural en el departamento de Sucre.

Es así como definir nuestra *propuesta de valor* va más de cara a los beneficios que ofrecen las oficinas inteligentes a nuestra demanda como también a los clientes de nuestros usuarios. Es un proceso cultural de cambiar la mentalidad y demostrar que podemos mejorar la atención comercial y encontrar espacios más interesantes para el desarrollo empresarial. Como puedo generar valor en mis clientes con los servicios del *Centro Inteligente de Negocios*, cuáles son esas razones de compra que hacen que me prefieran a mí y no a la competencia, que finalmente me vean como la primera opción en el mercado para satisfacer sus necesidades.

De acuerdo a lo anterior nosotros definimos la **propuesta de valor** como el AUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD, sustentado en el arriendo de oficinas que le permitan al usuario tener mayor confort y transferir la carga operativa de administrar una oficina que resta tiempo de dedicación al *core de negocio*, bajo el concepto todo incluido, pues se paga un único valor”.

Ya teniendo una *propuesta de valor* definida más la segmentación de mercado identificada, decidimos realizar la construcción del modelo CANVAS aplicado a nuestro proyecto, definiendo inicialmente cada una de las variables con su respectivo orden:

CONSTRUCCION DEL MODELO CANVAS

Tabla 3. Definición variables modelo CANVAS

CONSTRUCCION DEL MODELO CANVAS CENTRO INTELIGENTE DE NEGOCIOS		
ORDEN	CONCEPTO	DEFINICION
1	SEGMENTACION	1) Visitadores médicos; 2) profesionales independientes (abogados, contadores etc.); 3) asesores comerciales; 4) juntas directivas de las empresas del departamento; 5) estudiantes universitarios.
2	PROPUESTA DE VALOR	AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD: Mayor confort y transferir la carga operativa de administrar una oficina que resta tiempo de dedicación a su core de negocio, bajo el concepto todo incluido, pues se paga un único valor.
3	CANALES	1) Posicionamiento Google; 2) Social Media (redes sociales); 3) Página web; 4) Tele mercadeo con bases de datos; 5) invitación y visitas a empresas; 6) aliados estratégicos hoteles, restaurantes, gremios etc.
4	RELACION CON EL CLIENTE	1) Servicio es personalizado; 2) Amabilidad del equipo de trabajo; 3) Confort de las instalaciones; 4) Seguridad de nuestros espacios; 5) Valores corporativos; 6) CRM con nuestros clientes.
5	FUENTES DE INGRESO	1) Cobramos por el tiempo que requiera el usuario (hora, día o mes); 2) envío de correspondencia; 3) Impresiones, escáner y fotocopias; 4) Organización de eventos; 5) Back Office (gestión de cartera).
6	RECURSOS CLAVES	1) Personal: recepcionista, soporte tecnológico, marketing digital y servicios generales; 2) Infraestructura: sede locativa, mobiliario, equipos de telefonía, sistema de cableado estructurado (voz y datos), pagina web; 3) Capital aporte de socios; 4) Servicios Públicos; 5) Servicios especializados de telecomunicaciones: servidor asterisk, pbx virtual, internet fibra óptica o dedicado.
7	ACTIVIDADES CLAVES	1) Servicio de recepcionistas; 2) Gestión de correspondencia; 3) Gestión y transferencias de llamadas; 4) Servicio de cafetería básica ilimitada; 5) envío de mensajes en tiempo real para los clientes; 6) Aseo y limpieza permanente; 7) Alarma monitoreada con cámaras de seguridad; 8) Marketing digital.
8	SOCIOS CLAVES	1) Proveedores servicios especializados de telecomunicaciones (internet y telefonía); 2) Soporte tecnológico (configuración y asistencia); 3) Red de aliados estratégicos.
9	ESTRUCTURA DE COSTOS	1) Inversión infraestructura física locativa; 2) Instalación del sistema estructurado de telecomunicaciones (voz y datos); 3) Nomina; 4) Servicios especializados de internet y telefonía (PBX virtual); 5) Servicios Públicos; 6) Publicidad y mercadeo (marketing digital); 7) Insumos de aseo; 8) Insumos de cafetería; 9) Impuestos.

Fuente: Elaboración propia Autores

MODELO CANVAS APLICADO

Tabla 4. Modelo CANVAS aplicado

MODELO CANVAS - CENTRO INTELIGENTE DE NEGOCIOS				
<p>SOCIOS CLAVES: 1) Proveedores servicios especializados de telecomunicaciones (internet y telefonía); 2) Soporte tecnológico (configuración y asistencia); 3) Red de aliados estratégicos.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVES: 1) Servicio de recepcionistas; 2) Gestión de correspondencia; 3) Gestión y transferencias de llamadas; 4) Servicio de cafetería básica ilimitada; 5) Envío de mensajes en tiempo real para los clientes; 6) Aseo y limpieza permanente; 7) Alarma monitoreada con cámaras de seguridad; 8) Marketing digital.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR: aumentar la productividad.</p>	<p>RELACION CLIENTES: 1) Servicio es personalizado; 2) Amabilidad del equipo de trabajo; 3) Confort de las instalaciones; 4) Seguridad de nuestros espacios; 5) Valores corporativos; 6) CRM con nuestros clientes.</p>	<p>SEGMENTO MERCADO: 1) visitantes médicos; 2) profesionales independientes (abogados, contadores etc.); 3) asesores comerciales; 4) juntas directivas de las empresas del departamento; 5) estudiantes universitarios.</p>
	<p>RECURSOS CLAVES: 1) Personal: recepcionista, soporte tecnológico, marketing digital y servicios generales; 2) Infraestructura: sede locativa, mobiliario, equipos de telefonía, sistema de cableado estructurado (voz y datos), pagina web; 3) Capital aporte de socios; 4) Servicios Públicos; 5) Servicios especializados de telecomunicaciones: servidor asterisk, pbx virtual, internet fibra óptica o dedicado.</p>		<p>CANALES: 1) Posicionamiento Google; 2) Social Media (redes sociales); 3) Página web; 4) Tele mercadeo con bases de datos; 5) invitación y visitas a empresas; 6) aliados estratégicos hoteles, restaurantes, gremios etc.</p>	

ESTRUCTURA DE COSTOS: 1) Inversión infraestructura física locativa; 2) Instalación del sistema estructurado de telecomunicaciones (voz y datos); 3) Nomina; 4) Servicios especializados de internet y telefonía (PBX virtual); 5) Servicios Públicos; 6) Publicidad y mercadeo (marketing digital); 7) Insumos de aseo; 8) Insumos de cafetería; 9) Impuestos.			FUENTES DE INGRESO: 1) Cobramos por el tiempo que requiera el usuario (hora, día o mes); 2) envío de correspondencia; 3) Impresiones, escáner y fotocopias; 4) Organización de eventos; 5) Back Office (gestión de cartera).	

Fuente: Elaboración propia Autores

Finalmente elaborar un modelo CANVAS trae muchos beneficios para la empresa que complementan y dan un apoyo en la planificación estratégica. Por ejemplo, la *propuesta de valor* es lo que hace diferente a un negocio rentable y sostenible, si no está definida claramente generamos un alto riesgo que nos supere la competencia, se debe fortalecer y explotar esa ventaja competitiva, contemplando como base: los clientes, los ingresos y la rentabilidad.

Puede haber muchos modelos de negocio para apalancarnos, pero el más comúnmente utilizado o sugerido es el CANVAS por todas las variables que lo estructuran y que son claves para desarrollar un emprendimiento, pues nos aporta el segmento de clientes, las actividades claves, la estructura de costos, los canales y la propuesta de valor. Al utilizar esta herramienta aumento las probabilidades de éxito desde una perspectiva estratégica.

CAPITULO 3: ANALISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO: CENTRO INTELIGENTE DE NEGOCIOS

3.1. IDEA DE NEGOCIO

Se trata de un *modelo de negocio* innovador aplicado en la empresa, pero que al igual que el resto, pretende satisfacer necesidades a un universo de clientes; como también, dentro de la

expectativa empresarial, busca aumentar la riqueza de sus creadores o accionistas. Queremos profundizar en como los conceptos de oficinas lograron evolucionar permitiéndonos ser más autosuficientes y sostenibles, basándonos en la eficiencia, el ahorro y el medio ambiente, conquistando variables claves como productividad y competitividad con un menor costo de producción y mejores resultados a nivel de ventas, permitiendo así la maximización de esas utilidades o beneficios, un estilo que cada día adquiere más adeptos y se posiciona globalmente. Estamos hablando del *modelo de negocio* denominado *smart office* o dicho de otra manera *oficinas inteligentes*.

3.2 DESARROLLO

Elaborar un diagnóstico de los aspectos que integran los estudios de mercado, técnico, legal, organizacional, económico y financiero aplicados al análisis de factibilidad de la idea de negocio denominada CENTRO INTELIGENTE DE NEGOCIOS O SMART OFFICE.

3.3 ANALISIS DEL MERCADO

Queremos analizar y estudiar dos aspectos importante para la toma de decisión de inversión: por un lado el análisis del consumidor; por el otro la competencia. Identificar la existencia del problema para satisfacerlo con nuestro *modelo de negocio*, entender por qué el mercado estaría dispuesto a consumir nuestros servicios. Por ultimo entender la oferta actual de oficinas en el departamento de Sucre, sobre todo si está cumpliendo con las exigencias del mercado y las tendencias.

3.3.1 Análisis del sector

A nivel país aún el concepto como modelo de negocio es muy reciente, las personas en si no identifican este contexto innovador y vanguardista. Solo en las principales ciudades de Colombia como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla es donde encontramos un pequeño auge discreto de la evolución de este concepto. Las razones radican básicamente en el grado de complejidad que trae consigo la apertura de un Centro de Negocios que te permita desarrollar lo que es en sí las oficinas inteligentes, los costos para operar son muy altos, el desarrollo tecnológico es complejo, requiere de proveedores que comercialicen tecnologías especializadas

en el tema de telecomunicaciones y la conectividad necesita un sistema de redes estable que garantice la operación.

No deja de ser una gran oportunidad de negocio en la medida en que se posiciona paulatinamente y se adquiere mayor penetración de mercado. Las posibilidades de obtener beneficios son muy altas, sobre todo si analizamos el concepto de oficina virtual ya que esta no requiere de un espacio físico en sí para el usuario o consumidor final, situación que permite proyectar un crecimiento en ventas exponencial y con menores costos asociados por las economías de escala. Por ejemplo, los servicios de internet, telefonía, seguridad y en algunos casos el recurso humano, tienen costos fijos de producción, pero en la medida en que tenga más usuario o clientes puedo distribuir entre todos este costo fijo logrando un menor costo fijo unitario que finalmente traerá como consecuencia más beneficios económicos para el inversionista.

A nivel regional se cuenta con una escasa presencia de este tipo de formato, siendo la ciudad de Barranquilla pionera en ese sentido, donde actualmente solo hay 3 empresas que manejan este Modelo de Negocio, generando una oferta muy limitada lo cual permite una gran oportunidad para realizar esta clase de emprendimiento. Para el caso local, que es la ciudad de Sincelejo, capital del departamento de Sucre, ubicada en la costa norte de Colombia, no existe este Modelo de Negocio, una zona completamente virgen en ese sentido, y al igual que muchas ciudades, la necesidad se vislumbra en el creciente auge comercial.

Desde esa óptica encontramos razones importantes para creer en este emprendimiento, pues sería un modelo de negocio completamente innovador con la ventaja de ser pioneros en el medio. Al no tener competencia las posibilidades de crecer y penetrar el mercado serían muy amplias; el tema de precios y sustitutos escasos te permitiría manejar una estructura de mercado casi monopólica impactando las expectativas de rentabilidad y beneficios; el ser pioneros en un contexto te ayuda automáticamente con la parte publicitaria, pues el impacto en la potencial demanda llena de grandes expectativas a esos posibles clientes; tener un Modelo de Negocio innovador también marcaría un hito en ese contexto que aportaría muchos beneficios a los

empresarios y profesionales que tienen una actividad comercial. En fin es una oportunidad para todos.

Desde la óptica del inversionista es una oportunidad de negocio o emprendimiento, innovador y completamente exclusiva dentro del contexto geográfico nuestro, con una inversión inicial alta, pero grandes posibilidades de beneficios económicos. Para los clientes o usuarios finales, en este caso la demanda potencial, es una manera económica de tener su sede o espacio para la actividad con bajos costos de inversión y operación por un lado; por el otro, es un formato que permite descargar actividad que restan tiempo de productividad aumentado la dedicación al core de negocio.

Finalmente todo converge en ese mismo sentido, los resultados. Y estos no solo puede ser financieros, si no productivos. Pues desde ambas ópticas impactamos variables como la rentabilidad y productividad a través del uso eficiente de los recursos escasos.

3.3.2 Descripción del producto y/o servicio.

Somos un empresa que ofrecemos SOLUCIONES para tus necesidades de infraestructura y de espacios, con un alcance integral en tu gestión operativa y administrativa, para que transfieras esa carga que resta productividad, y aumentes el tiempo de dedicación a tu CORE de negocio, logrando así la sostenibilidad del mismo.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS:

- ✓ Oficinas Físicas Permanentes
- ✓ Oficinas Físicas a la Medida
- ✓ Oficinas Virtuales
- ✓ Espacios de Trabajo Compartidos (Co – Working)
- ✓ Salas de Juntas

3.3.3 Clientes

Primero: fue establecer el segmento de mercado a investigar para determinar nuestros clientes potenciales, por ello tomamos como referencia toda la información que nos suministraron las empresas de los casos exitosos en el contexto regional, tal es el caso de las empresas CIB SOLUCIONES Y GLOBAL CENTER de la ciudad de Barranquilla, quienes fueron referentes para tener una aproximación en el tipo de clientes que consume estos servicios, tal como lo muestra el cuadro:

Tabla 5: Clientes

SEGMENTO	CIB CENTER		GLOBAL CENTER		PROMEDIO
	CLIENTES	PORCENTAJE	CLIENTES	PORCENTAJE	
EMPRESAS	43,5	75%	60,92	85%	80%
PROFESIONALES	11,6	20%	5,73	8%	14%
INSTITUCIONES	2,9	5%	5,02	7%	6%
TOTAL	58	100%	71,67	100%	100%

Fuente: Elaborado por los Autores con base en estudio de mercado

Como podemos observar en la tabla, el 80% de los clientes que han consumido los servicios en CIB SOLUCIONES y GLOBAL CENTER para los años de estudio son *Empresas*, de manera que este dato nos proporciona una aproximación para centrar el estudio estadístico en las Empresas del departamento de Sucre.

Segundo: una vez analizado las experiencias en ventas y clientes de estas empresas, se utilizó el método de la observación, para revisar toda la información documental existente en los informes generados por la *CAMARA DE COMERCIO DE SINCELEJO, DANE y UNIVERSIA COLOMBIA*, con relación a las empresas que hay en el departamento de Sucre, siendo esta última finalmente la fuente directa de la información necesaria para determinar la población a investigar y la muestra necesaria para realizar el proceso estadístico, como lo muestra el siguiente cuadro:

Tabla 6: Municipios

EMPRESAS DEPARTAMENTO DE SUCRE POR MUNICIPIO		
	MUNICIPIO	Nº EMPRESAS
1	BUENAVISTA	3

2	TOLUVIEJO	53
3	TOLU	98
4	SUCRE	4
5	SINCELEJO	2524
6	SINCE	52
7	SAN PEDRO	33
8	SAN ONOFRE	43
9	SAN MARCOS	76
10	SAN JUAN DE BETULIA	20
11	SAN BENITO ABAD	14
12	SAN ANTONIO DE PALMITO	14
13	SAMPUES	80
14	OVEJAS	33
15	MORROA	32
16	MAJAGUAL	2
17	LOS PALMITOS	31
18	LA UNION	13
19	GUARANDA	2
20	GALERAS	8
21	EL ROBLE	10
22	COVEÑAS	98
23	COROZAL	213
24	COLOSO	5
25	CHALAN	4
26	CAIMITO	3
TOTAL		3468

Fuente: Elaborado por los Autores con base en estudio de mercado

De esta manera logramos establecer una **POBLACION** (N) de 3.468 empresas para realizar la aplicación de la formula estadística, que finalmente nos arrojará la **MUESTRA** (n).

Para establecer el tamaño de dicha **muestra** (n), se aplicó muestreo aleatorio simple para estimar la muestra, el objetivo fue determinar las razones de uso de las Oficinas Inteligentes, Salas de Juntas, Oficinas Virtuales y Co Working por parte de los clientes, para lo cual se construyó una encuesta que se compone de la siguientes razones:

- ◆ Económicas
- ◆ Costos asociados
- ◆ Innovación

- ◆ Tipos de empresario
- ◆ Nivel de ingresos.

Para calcular el tamaño de la **muestra (n)**, de acuerdo a los componentes estadísticos, se empleó la siguiente expresión:

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación comercial y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

Los valores **k** más utilizados y sus niveles de confianza son:

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,50%	99%

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Vamos a proceder para realizar el calcula de la muestra aplicando la formula anterior de la siguiente manera como lo muestra el cuadro siguiente:

VARIABLES	DATOS
N	3468
k	1,65
e	5%
p	0,5
q	0,5
APLICACIÓN FORMULA	
n	254

Con un nivel de confianza del 90%, para una **población (N)** de 3.468 empresas, el resultado final de la **muestra (n)** es de 254. Esto quiere decir que nuestras encuestas se deben realizar a este número de empresas para completar el análisis como investigación de mercado.

Tercero: ya teniendo la **muestra (n)**, fue realizar de manera complementaria las respectivas encuestas a dichas empresas con el fin de establecer la factibilidad del uso de las oficinas inteligentes como todo el portafolio de servicios que ofrece la empresa. Donde estos fueron los resultados de ese estudio:

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

A continuación vamos a mostrar los resultados de la encuesta que realizados a las diferentes empresas según la muestra:

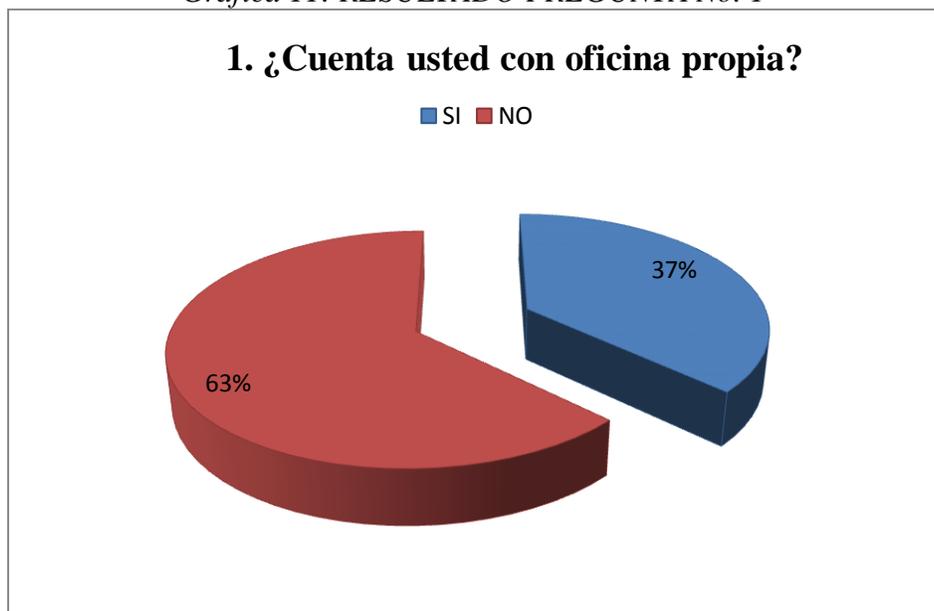
FICHA TÉCNICA	
TRABAJO DE CAMPO	Noviembre 1 al 20 de 2016
ÁMBITO	Departamento de Sucre
DISEÑO MUESTRAL	Muestra Segmentada por Municipio
UNIVERSO	Empresas del Departamento de Sucre
NIVEL DE CONFIANZA	90%
ERROR MUESTRAL	5%
TAMAÑO DE LA MUESTRA	254

INSTRUMENTO RECOLECCIÓN	DE	Cuestionario de preguntas cerradas con respuesta única
SISTEMA DE CONSULTA		Telefónica

PREGUNTA 1:

PREGUNTA	RESPUESTA	
¿Cuenta usted con oficina propia?	SI	NO
	37%	63%
ENCUESTAS REALIZADAS	254	
ENCUESTADOS	94	160
TOTAL	100%	

Gráfica 11: RESULTADO PREGUNTA No. 1



Fuente: Elaborado por los Autores con base en estudio de mercado

De las 254 empresas encuestadas, el 63% de la población no cuenta con oficinas, pues trabajan desde su casas o comparten sitios de trabajos con otras personas, solo un 37% si tiene

oficina, lo que nos muestra que si existe la necesidad de tener infraestructura física, pues estamos hablando de 160 empresas que no cuentan con una oficina.

PREGUNTA 2:

PREGUNTA	RESPUESTA	
	SI	NO
¿Le gustaría un modelo de oficinas amoblada con todos los servicios públicos incluidos, servicio de cafetería y recepción?	98%	2%
ENCUESTAS REALIZADAS	254	
ENCUESTADOS	249	5
TOTAL	100%	

Gráfica 12: RESULTADO PREGUNTA No. 2



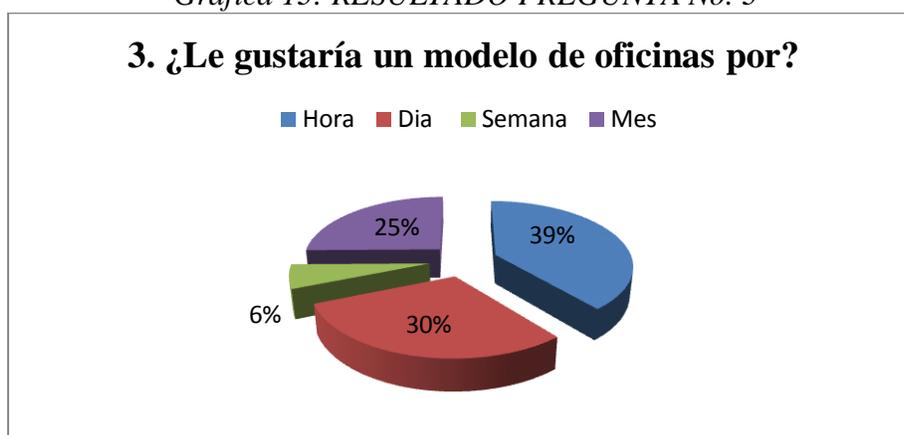
Fuente: Elaborado por los Autores con base en estudio de mercado

El 98% le gustaría un modelo todo incluido para no tener que estar gastando tiempo en labores operativas o administrativas, esta cifra es muy cerca al total de la población encuestada, solo el 2% le es indiferente un modelo de esa manera.

PREGUNTA 3:

PREGUNTA	RESPUESTAS	
¿Le gustaría un modelo de oficinas por?		ENCUESTADOS
Hora	39%	99
Día	30%	76
Semana	6%	15
Mes	25%	64
TOTAL	100%	254

Gráfica 13: RESULTADO PREGUNTA No. 3



Fuente: Elaborado por los Autores con base en estudio de mercado

Aquí podemos observar que más de la mitad, es decir, un 69% le gustaría un modelo de oficinas a la medida, donde solo estén el tiempo necesario y justo, una población representativa estamos hablando de 175 empresas. Solo el 30% respondió por mes, estamos hablando de 64 empresas.

PREGUNTA 4:

PREGUNTA	RESPUESTAS	
¿De las siguientes oficinas cuál se adapta a los requerimientos de la empresa?		ENCUESTADOS
Mes	25%	64
Hora, día o semana	36%	91
Salas de juntas	15%	38
Co Working	24%	61
TOTAL	100%	254

Gráfica 14: RESULTADO PREGUNTA No. 4



Fuente: Elaborado por los Autores con base en estudio de mercado

En las preferencias de las empresas están más ligadas a las oficinas a la medida, hay una inclinación por el uso eficiente, pues muestran más interés por el uso y no la permanencia. Como podemos ver el 36% prefiere las oficinas por hora, día o semana. Sin embargo, algo interesante podemos rescatar y es que el 24% también muestra interés con los espacios de trabajos compartidos o co working.

PREGUNTA 5:

PREGUNTA	RESPUESTAS	
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hora de oficina física todo incluido?		ENCUESTADOS
Entre \$15.000 y \$60.000	89%	226
Ninguno	11%	28
TOTAL	100%	254

Gráfica 15: RESULTADO PREGUNTA No. 5



Fuente: Elaborado por los Autores con base en estudio de mercado

El 89% de la población en encuestada tiene la disponibilidad pagar por una hora de oficina todo incluido el valor o precio de acuerdo al rango establecido, es decir, hay una alta intención de compra. Solo el 11% le es indiferente o no está dispuesto a pagar ese valor.

PREGUNTA 6:

PREGUNTA	RESPUESTAS	
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una hora de sala de juntas todo incluido?		ENCUESTADOS
Entre \$35.000 y \$60.000	79%	201
Ninguno	21%	53
TOTAL	100%	254

Gráfica 16: RESULTADO PREGUNTA No. 6



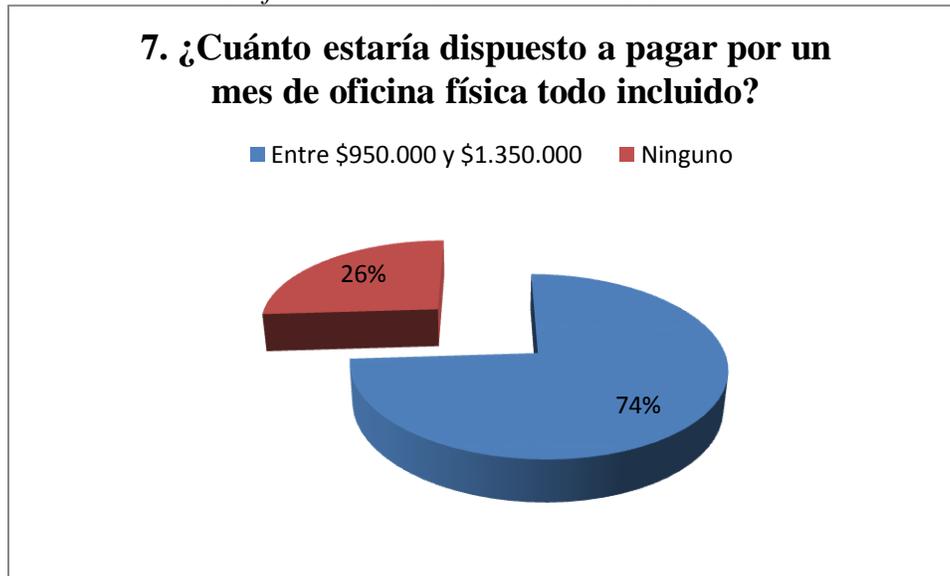
Fuente: Elaborado por los Autores con base en estudio de mercado

El 79% de la población en encuestada tiene la disponibilidad pagar por una *hora de sala de juntas* todo incluido el valor o precio de acuerdo al rango establecido, es decir, hay una alta intención de compra. Solo el 21% le es indiferente o no está dispuesto a pagar ese valor

PREGUNTA 7:

PREGUNTA	RESPUESTAS	
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un mes de oficina física todo incluido?		ENCUESTADOS
Entre \$950.000 y \$1.350.000	74%	188
Ninguno	26%	66
TOTAL	100%	254

Gráfica 17: RESULTADO PREGUNTA No. 7



Fuente: Elaborado por los Autores con base en estudio de mercado

El 74% de la población en encuestada tiene la disponibilidad pagar por un ***mes de oficina*** todo incluido el valor o precio de acuerdo al rango establecido, es decir, hay una alta intención de compra. Solo el 26% le es indiferente o no está dispuesto a pagar ese valor.

PREGUNTA 8:

PREGUNTA	RESPUESTAS	
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un mes de oficina virtual todo incluido?	ENCUESTADOS	
Entre \$100.000 y \$200.000	88%	224
Ninguno	12%	30
TOTAL	100%	254

Gráfica 18: RESULTADO PREGUNTA No. 8



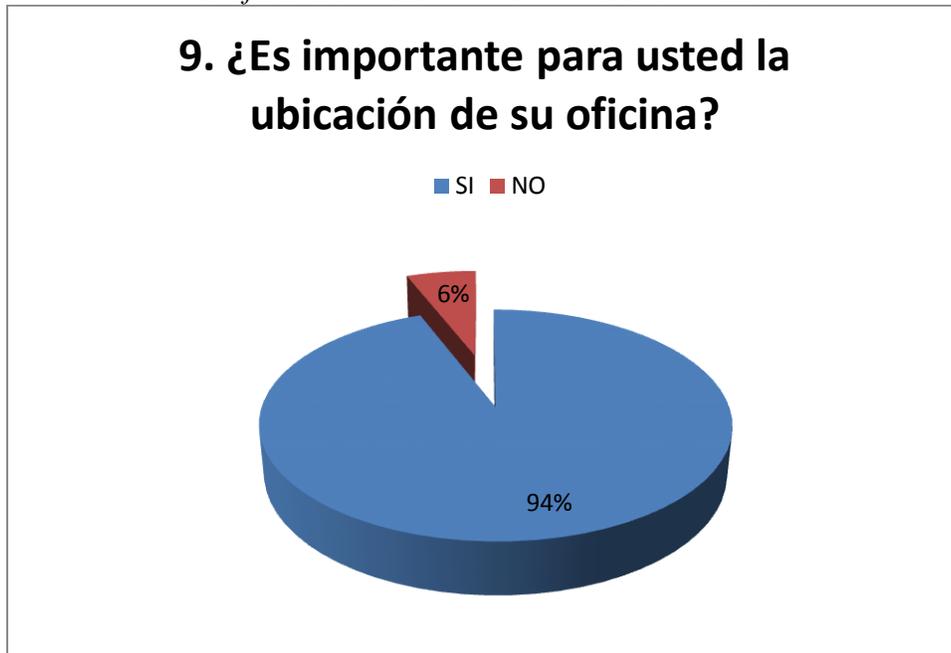
Fuente: Elaborado por los Autores con base en estudio de mercado

Este formato pese a lo nuevo e innovador, el 88% de la población en encuestada tiene la disponibilidad pagar por una mes de oficina virtual todo incluido el valor o precio de acuerdo al rango establecido, es decir, hay una alta intención de compra. Solo el 12% le es indiferente o no está dispuesto a pagar ese valor.

PREGUNTA 9:

PREGUNTA	REPUESTA	
	SI	NO
¿Es importante para usted la ubicación de su oficina?	94%	6%
ENCUESTAS REALIZADAS	254	
ENCUESTADOS	239	15
TOTAL	100%	

Gráfica 19: RESULTADO PREGUNTA No. 9



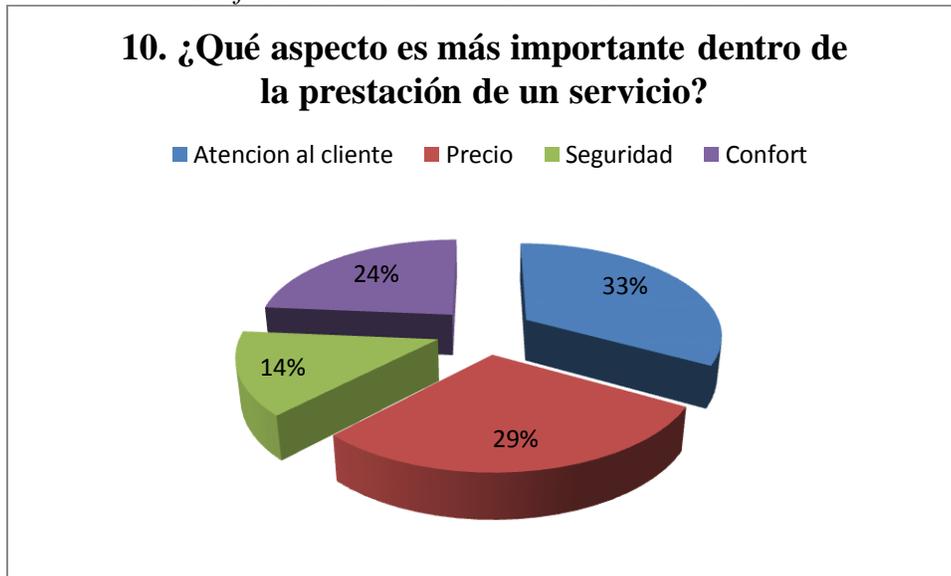
Fuente: Elaborado por los Autores con base en estudio de mercado

Para la gran mayoría, es decir, el 94% de la población encuestada le es sumamente importante la ubicación de su sede, pues es la mejor referencia geográfica y estratégica. Solo el 6% le es indiferente donde se encuentre ubicado.

PREGUNTA 10:

PREGUNTA	REPUESTA	
¿Qué aspecto es más importante dentro de la prestación de un servicio?		ENCUESTADOS
Atencion al cliente	33%	84
Precio	29%	74
Seguridad	14%	36
Confort	24%	60
TOTAL	100%	254

Gráfica 20: RESULTADO PREGUNTA No. 10



Fuente: Elaborado por los Autores con base en estudio de mercado

Esta es una pregunta muy interesante y demasiado importante, pues nos proporciona mucha información sobre las preferencias del consumidor, cuáles son esas características que lo llevan a tomar la decisión.

Encontramos que la mayoría de los encuestados en este caso el 33% les llama la atención el servicio al cliente en primer lugar; en segundo lugar, el precio con un 29%; en tercer lugar, la comodidad o confort con el 24%; y en el cuarto lugar la seguridad con el 14%.

CONCLUSIONES ENCUESTA

- ✓ Existe la necesidad de tener oficina o sede, pues la mayoría de la población encuestada no cuenta con una sede, o tal vez su sitio de trabajo no es el adecuado para generar mayor competitividad.
- ✓ Las empresas prefieren ser eficientes en el uso de las oficinas, muestran preferencias en el formato transitorio o a la medida como son las oficinas por hora, día o semana.
- ✓ Existe una gran inclinación en contratar los servicios en el modelo todo incluido, pues les facilita la gestión y descargan labores operativas y administrativas.

- ✓ Hay una gran intención de compra, pues la mayoría de las empresas están dispuestas a pagar los rangos de precios establecidos en las diferentes soluciones.
- ✓ Para la mayoría de las empresas la ubicación es fundamental en su ubicación geográfica, este punto es muy importante para establecer ventajas comerciales.
- ✓ Las empresas prefieren como variable principal la atención al cliente más que el precio, es una de las características más importantes a la hora de realizar la elección.

3.3.4 Competencia.

Según la encuesta e investigaciones realizada en la ciudad de Sincelejo, nos podemos dar cuenta que en la ciudad no hay centros similares o con las mismas características. Existen centros o edificios de oficinas convencionales los cuales ofrecen los servicios de arrendamiento tradicional o locativo normal con una oferta básica. Sin embargo tenemos un segmento de la población que prefiere realizar sus negocios en cafeterías, restaurantes, súper mercador etc., lo cuales hemos considerado una competencia pasiva.

3.4 PLAN DE MERCADEO

Aquí desarrollamos todas las estrategias para la consecución de clientes, es la base de todo el tema comercial del modelo de negocio.

3.4.1 Estrategia de Mercadeo: aquí realizaremos un método muy común y es utilizar el mercado natural de los socios y empleados para realizar un contacto directo. Tomamos la base de datos de los familiares, amigos y conocidos de cada persona utilizando como punto de partida su celular, así de esta manera, pretendemos construir una base de prospectos de 500 (personas y empresas) inicialmente, a esas personas las llamaremos ya sea para acordar una cita en nuestras instalaciones o visitarlos en sus lugares de trabajo para invitarlos a conocer el Centro de Negocios.

3.4.2 Marketing Tradicional: se trabajará un sistema tradicional de publicidad cuyo objetivo será darnos a conocer en el medio, pautando a través de los diferentes medios o canales de comunicación de la ciudad: en el canal de televisión local, en las pantallas LED ubicadas en sitios estratégicos de la ciudad, en la radio y material físico como flyers, volantes, afiches entre otros.

3.4.3 Marketing Digital: crearemos un plan de Social Media para la creación, implementación y administración de Redes Sociales y posicionamiento en GOOGLE, donde el objetivo primordial será generar prospectos con la actividad en las Redes a través de las publicaciones, logrando interacciones y tráfico, que nos permitieran tener un mayor alcance de personas dentro del contexto local, nacional e internacional.

3.5 ANÁLISIS DE PRECIO

Tabla 7. Análisis de Precio

INTERESADO	OFICINAS FÍSICAS	CARACTERÍSTICAS	MES	DÍA	MEDIO DÍA	HORA
	PLUS	Todo Incluido *, Escritorio en L, 4 Horas/Mes Sala Plus, 4 Horas/Mes Sala Gerencial, Puesto Auxiliar.	\$1.350.00 0,00	N.A.	N.A.	N.A.
	GERENCIAL	Todo Incluido*, Escritorio en L, 4 Horas/Mes Sala Gerencial.	\$1.150.00 0,00	N.A.	N.A.	N.A.
	ESTANDAR	Todo Incluido*, Escritorio Sencillo.	\$ 950.000,0 0	N.A.	N.A.	N.A.
	OFICINA A LA MEDIDA	Todo Incluido*, Escritorio Sencillo.	N.A.	\$120.000,00	\$ 90.000,00	\$30.000,00
	CO-WORKING	Internet Inalámbrico, Cafetería, Escritorio compartido para 4 personas.	N.A.	\$ 60.000,00	\$ 45.000,00	\$15.000,00
INTERESADO	OFICINAS VIRTUALES	CARACTERÍSTICAS	MES	DÍA	MEDIO DÍA	HORA
	PLUS	Todo Incluido**, Línea Exclusiva, Transferencia de Llamadas, 6 Horas/Mes de Oficina, 4 Horas/Mes de Sala de Junta Gerencial.	\$ 200.000,0 0	N.A.	N.A.	N.A.
	GERENCIAL	Todo Incluido**,	\$	N.A.	N.A.	N.A.

	L	Línea Exclusiva, 4 Horas/Mes de Oficina.	150.000,00			
	ESTANDAR	Todo Incluido**.	\$ 100.000,00	N.A.	N.A.	N.A.
INTERESADO	SALAS DE JUNTAS	CARACTERISTICAS	MES	DIA	MEDIO DIA	HORA
	SALA PLUS	Todo Incluido***, Capacidad 10 Personas.	N.A.	\$230.000,00	\$150.000,00	\$60.000,00
	SALA GERENCIAL	Todo Incluido***, Capacidad 6 Personas.	N.A.	\$140.000,00	\$105.000,00	\$35.000,00

TODO INCLUIDO	*Oficina Amoblada, Servicios Públicos, Aire Acondicionado, Internet 2 Mega, Teléfono Independiente, Línea Exclusiva, Recepcionista, Servicios Generales, Aseo, Cafetería, Acceso con Huella.
	** Direccion de Correspondencia, Gestion de Correspondencia, Recepcionista, Notificación de Llamadas.
	***Sala Amoblada, Línea Telefónica, Internet Cable de Red, Wi Fi, Televisión Digital, Recepcionista, Cafetería, Aire Acondicionado, Tablero Vidrio, Marcadores Borrables.

NOTA	Todos los precios tienen el impuesto al valor agregado IVA correspondiente al 16%.
-------------	--

Fuente: Elaborado por los autores con el análisis de mercado

3.6 ESTRATEGIA DE VENTA

Nuestros clientes iniciales son las empresas del departamento de Sucre tal como lo definimos en la investigación de mercado, empresas en crecimiento establecidas en la ciudad de Sincelejo y el resto de municipios de Sucre que requieren de infraestructura o sede.

Contamos con espacios idóneos diseñados para que se concentren en la búsqueda de sus clientes, nuestro personal altamente capacitado para dar apoyo en la gestión dentro de la empresa a través de nuestro portafolio de servicios.

3.6.1 Estrategias promocionales

Los clientes que adquieran nuestros servicios al momento de iniciar nuestra relación comercial obtendrán un descuento especial del valor total de uso por horas.

3.6.1.1 Primera Visita: en los 3 primeros meses de apertura lanzamos una promoción para todos los clientes que nos visiten por primera vez, la estrategia promocional consiste en 2x1, es decir, paga una hora y consume dos, esto aplica para los conceptos de oficinas a la medida, salas de juntas y co working.

3.6.1.2 Bonos de Descuentos: a los prospectos que lleguen y visiten nuestras instalaciones como producto del tele mercadeo, les obsequiamos un bono de descuento del 20% el cual aplica para oficinas a las medida, salas de juntas y co working por un lado; y por el otro un 10% para oficinas permanentes y oficinas **virtuales**.

3.6.1.3 Referidos: manejamos una campaña de referidos la cual consiste en otorgarle un descuento del 20% en oficinas a la medida, salas de juntas y co working por un lado; y por el otro un 10% para oficinas permanentes y oficinas virtuales.

3.6.1.4 Estrategias de distribución.

Para que la comunidad en general tenga conocimientos sobre los servicios que se ofrecerán, esto lo daremos a conocer mediante volantes y redes sociales, pantallas led en sitios estratégicos de la ciudad, pautas de radio en las principales emisoras de la ciudad y marketing digital (redes sociales).

3.7 POLÍTICAS DE SERVICIO.

Las primeras personas con las que se va a tener contacto al momento de ofrecer el servicio son los profesionales independientes y empresas en crecimiento, por lo tanto se debe generar confianza de nuestra actividad a ofrecer. Para los profesionales y empresarios nuestro hacer corporativo al cliente estará incorporado en los valores éticos de la organización con la finalidad de mantener nuestros clientes, y por medio de estos atraer nuevos clientes.

3.8 ANALISIS ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

3.8.1 Grupo empresarial

Tabla 8. Empleados de Nomina

EMPLEADOS DE NOMINA	
GERENTE	Es el responsable de administrar el Centro Inteligente de Negocios, debe velar por el cumplimiento de las Metas y garantizar los servicios ofrecidos de manera óptima. Su Rol es comercial y administrativo, pues también tiene la responsabilidad de gestionar los clientes y la satisfacción de los mismos.
RECEPCIONISTA	Su labor es operativa, pues es la encargada directamente de la atención al público en general, contestar las llamadas, transferir las llamadas a nuestros clientes, tomar nota de cada mensaje para enviarlo a los clientes, recepcionar la correspondencia y gestionarla entre otros.
SERVICIOS GENERALES	Esta persona está encargada de todo el tema de aseo, limpieza y cafetería. Su objetivo es mantener las instalaciones limpias, listas para su uso, atender a los clientes o visitantes y ofrecerles los productos de cafetería básica.
RECURSOS POR PRESTACION DE SERVICIOS	
PUBLICICISTA	Nos suministra y elabora el material publicitario, todo le tema de LOGO y sus variaciones e imagen corporativa, pagina web y redes sociales.
SOPORTE TECNOLÓGICO	Nos apoya en todo el tema de telecomunicaciones para la configuración del mismo sistema a través del servidor asterisk que permite la distribución del internet por espacios y las líneas telefónicas con números independientes.
ABOGADO	Es el Asesor Jurídico de la Empresa, nos apoya en todo el tema legal de la empresa y el proceso de contratación con nuestros clientes y proveedores.
CONTADOR	Es el Asesor Contable de la Empresa, maneja la contabilidad y nos apoya en la planeación tributaria y fiscal, también nos complementa un apoyo financiero.

Fuente: elaborado por los autores con análisis de mercado

3.8.2 Personal ejecutivo

Nuestra política de personal se basa en los valores, esto con el fin de tener un buen ambiente laboral basado en la comunicación. La empresa contratara al personal altamente capacitado y con el perfil requerido para ocupar dichos cargos.

Tipos de contrato

- ✓ Contratos a Término Indefinido
- ✓ Contratos de Prestación de Servicios

3.8.3 Asignación laboral

Tabla 9. Asignación Laboral

PERFIL	HORARIO	SALARIOS	CONTRATO
Gerente	8:00 am - 12:00 m / 2:00 pm - 6:00 pm	\$1.800.000,00	Término Indefinido
Recepcionista	8:00 am - 12:00 m / 2:00 pm - 6:00 pm	\$ 900.000,00	Término Indefinido
Servicios Generales	8:00 am - 12:00 m / 2:00 pm - 6:00 pm	\$ 800.000,00	Término Indefinido
Publicista	N.A.	\$ 500.000,00	Prestación de Servicios
Abogado	N.A.	\$ 500.000,00	Prestación de Servicios
Contador	N.A.	\$ 500.000,00	Prestación de Servicios
Soporte Tecnológico	N.A.	\$1.000.000,00	Prestación de Servicios

Fuente: Elaborado por los autores con análisis de mercado

3.9 ORGANIZACIÓN

3.9.1 Misión

Satisfacer necesidades de infraestructura de espacios a Empresas y Profesionales, dentro de un marco Ético coherente con nuestros principios y valores, con servicios de calidad, dando un alcance integral en tu gestión operativa y administrativa, para que nos transfieras esa carga que

resta productividad en tu actividad o negocio, y de esta manera, logres dedicarte 100% a su CORE de negocio.

3.9.2 Visión

Ser líderes y pioneros con nuestras soluciones innovadoras las cuales deben superar las expectativas de nuestros clientes, quienes contarán con el compromiso de nuestra integridad, manteniendo altos estándares éticos y de responsabilidad. Ser reconocidos a nivel regional como la Empresa más innovadora, contando con tecnología de vanguardia disponible, para así lograr las metas de nuestra misión.

3.9.3 Valores

Para nuestra Empresa es sumamente importante y está por encima del pensamiento estratégico la Ética, la cual como conjunto de principios y valores que rigen nuestro accionar o conducta, siempre deberá ser coherente con nuestra Misión y Visión, por ello hemos definido la Responsabilidad, el Respeto y la Transparencia como pilares institucionales, conceptuándolos de la siguiente manera:

✓ **Responsabilidad:** es cumplir siempre con nuestros compromisos de una manera Ética, teniendo en cuenta a la sociedad en general y sus necesidades, para que la confianza adquirida de nuestros clientes sea sostenible en el tiempo y nos permita esa relación de largo plazo.

✓ **Respeto:** significa que más allá del cumplimiento legal de las normas y de los contratos pactados con nuestros clientes, accionistas, proveedores y grupos de interés, tenemos presentes sus puntos de vista, necesidades y opiniones, no solo implica reconocer al otro y aceptarlo tal y como es, si no que sea nuestro aliado en el tiempo.

✓ **Transparencia:** todo lo que hacemos debe generar confianza y tranquilidad en nuestros Clientes, que sea completamente visible cada rostro y acción, las cuales están basadas en el conocimiento dentro de los límites y la reserva empresarial, de toda la información en la cual se rigen nuestras actuaciones.

Objetivos organizacionales

✓ Generar relaciones de largo plazo con nuestros grupo de interés

- ✓ Posicionarnos como una empresa altamente innovadora en la región
- ✓ Ganar reconocimientos a través de la calidad de nuestros servicios

4. ANALISIS TECNICO

Tamaño del modelo de negocio: de acuerdo al estudio de mercado y las necesidades del medio, se estableció un complejo de 18 oficinas y 2 salas de juntas, distribuidas de las siguientes maneras:

Tabla 10. Tamaño del Modelo de negocio

OFICINAS	AREA M2	CARACTERISTICAS
PLUS	13	Dos puestos de trabajo
PLUS	13	Dos puestos de trabajo
PLUS	13	Dos puestos de trabajo
PLUS	13	Dos puestos de trabajo
GERENCIAL	8	Un puesto de trabajo
GERENCIAL	8	Un puesto de trabajo
GERENCIAL	8	Un puesto de trabajo
GERENCIAL	8	Un puesto de trabajo
GERENCIAL	8	Un puesto de trabajo
GERENCIAL	8	Un puesto de trabajo
GERENCIAL	8	Un puesto de trabajo
GERENCIAL	8	Un puesto de trabajo
GERENCIAL	8	Un puesto de trabajo
GERENCIAL	8	Un puesto de trabajo
GERENCIAL	8	Un puesto de trabajo
ESTANDAR	6	Un puesto de trabajo
ESTANDAR	6	Un puesto de trabajo
ESTANDAR	6	Un puesto de trabajo
SALA PLUS	15	10 personas
SALA GERENCIAL	10	6 personas

TOTAL

183

Fuente: Elaborado por los Autores con el análisis Técnico

4.1 FACILIDADES.

Contamos con la infraestructura diseñada para favorecer la productividad de la actividad que se realice, espacios iluminados artificial y naturalmente, baja exposición la ruido o a distractores externos, los espacios están pensados para el confort y desempeño, todos los servicios básicos y de tecnología para el uso integral de las instalaciones de las oficinas.

Contamos con sistemas de aires inteligentes para mantener una temperatura de total confort para nuestros clientes y personal de soporte administrativo, ubicados en una zona de gran afluencia de clientes nuevos y habituales a nuestra organización.

4.1.1 Ubicación geográfica

Nuestra ubicación es privilegiada y genera una ventaja comparativa, pues nos encontramos sobre le principal corredor vial de la Ciudad a tan solo 60 metros de la Gobernación de Sucre y del Centro Comercial más importante de Sincelejo.



Localización: GARC INVERSIONES Y NEGOCIOS SAS

Calle 25 # 25 (PISO 2), Edificio Seguros Sura, Sincelejo, Sucre, Colombia

4.1.2 Facilidades de servicios públicos domiciliarios: Esta empresa contara con todos los servicios públicos para ofrecer todos los servicios con las herramientas y equipos necesarios para su funcionamiento y operación.

4.1.3 Facilidades de transporte: la ubicación de la empresa cuenta con la ruta integrada de transporte de la ciudad de Sincelejo (SIBUS) con frecuencias optimas de recorrido, por estar en el corredor vial más importante de la ciudad, es decir, está en una zona estratégica de negocios CENTRO INTELIGENTE DE NEGOCIOS O SMART OFFICE.

4.1.4 Descripción técnica del producto o servicio equipos y maquinarias

Para la realización de las actividades y prestación del servicio que se va a ofrecer se necesitan equipos y maquinarias que complementen el desarrollo del mismo. A continuación se mostraran de forma detallada los equipos para cada área.

1.1.5 Equipos de oficina

Tabla 11. Equipos de Oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
ACTIVO	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Equipos de Cómputos	3	\$ 1.800.000,00	\$ 5.400.000,00
Teléfonos Fijos	25	\$ 200.000,00	\$ 5.000.000,00
Teléfonos Móvil	3	\$ 500.000,00	\$ 1.500.000,00
Impresora Multifuncional	1	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00
Aire Acondicionado Central	2	\$28.000.000,00	\$ 56.000.000,00
Smart TV	3	\$ 1.800.000,00	\$ 5.400.000,00
TOTAL			\$ 74.300.000,00

Fuente: elaborado por los Autores con el análisis Técnico

4.1.6 Muebles y enseres

Tabla 12. Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES

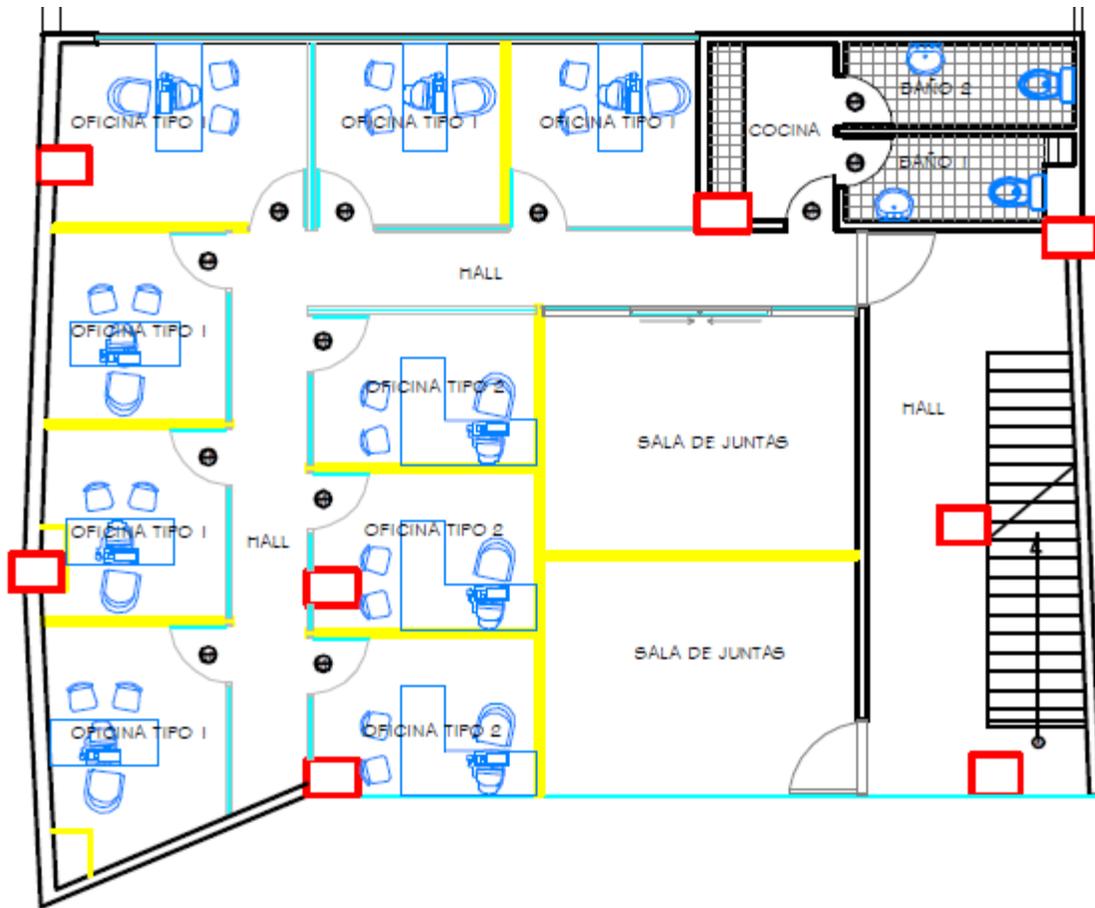
ACTIVO	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
Escritorios	22	\$ 600.000,00	\$ 13.200.000,00
Mesas para Reuniones	2	\$ 3.500.000,00	\$ 7.000.000,00
Sillas Gerenciales	40	\$ 400.000,00	\$ 16.000.000,00
Sillas Interlocutoras	40	\$ 200.000,00	\$ 8.000.000,00
Neveras	2	\$ 1.200.000,00	\$ 2.400.000,00
TOTAL			\$ 46.600.000,00

Fuente: elaborado por los Autores con el análisis Técnico

4.1.7 Distribución de las Oficinas:



PLANTA NIVEL 2



PLANTA NIVEL 3

4.2 ANALISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL.

4.2.1 Análisis legal

♦ Tipo de sociedad:

- ✓ Nuestra empresa estará constituida por una SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA (SAS).

♦ **Procedimiento para la conformación de la sociedad:**

GARCIA Y GARCIA PROMOTORES DE SEGUROS LTDA., identificado con NIT: 823004292-8, representado legalmente por Cristian Ricardo Garcia Garcia y cuyo domicilio principal es la ciudad de Sincelejo.

CRISTO RAFAEL GARCIA TAPIA, de nacionalidad Colombiana, identificado con Cedula de Ciudadanía número 6.815.237 de Sincelejo, domiciliado en la ciudad Sincelejo- Sucre,

BETTY DEL ROSARIO GARCIA DIAZ, de nacionalidad Colombiana, identificado con cedula de Ciudadanía numero 33.174.771 de Sincelejo, domiciliada en la ciudad de Sincelejo.

CAROLINA GARCIA GARCIA, de nacionalidad Colombiana, identificado con cedula de Ciudadanía número 64.589.250, domiciliada en la ciudad de Sincelejo.

CRISTIAN RICARDO GARCIA GARCIA, de nacionalidad Colombiana, identificado con cedula de Ciudadanía número 92.542.873, domiciliada en la ciudad de Sincelejo.

Declaran -previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos-, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada GARC INVERSIONES Y NEGOCIOS SAS, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital autorizado de CINCUENTA MILLONES DE PESOS M/CTE (\$50.000.000); con un capital suscrito de TREINTA MILLONES DE PESOS (\$30.000.000), dividido en (30.000) acciones ordinarias de valor nominal de MIL PESOS (\$1000) cada una, que han sido liberadas en su totalidad, previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento.

Una vez formulada la declaración que antecede, los suscritos ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

✓ **Cómo funciona la constitución de una empresa en Colombia**

	Pasos	Costo
	Autenticación en Notaria	\$ 3.450
	El formulario de Registro Único Empresarial	\$ 4.500
	Registro en Cámara de comercio - Impuesto de registro 0.70%	\$ 35.000
	Constitución de sociedad comercial - derecho de inscripción - Pag 4	\$ 34.000
	Certificado de existencia y representación legal sin NIT (para banco y DIAN)	\$ 9.000
	Matrícula de establecimiento (\$5.100.000) Ver intervalos - tarifas pag 3	\$ 72.000
	Matrícula de Sociedad comercial (\$5.100.000) Ver intervalos - Tarifas pag 1	\$ 83.000
	Obtener Pre-RUT	\$ -
	Apertura de la cuenta Bancaria	\$ 100.000
0	Obtención del Rut	\$ -
1	Obtención del Certificado de existencia y representación legal	\$ 4500
Total monto en formalización empresarial		\$ 345.450

♦ **Implicaciones tributarias comerciales y laborales:**

✓ los accionistas de la sociedad por acciones simplificada solo responderán hasta el monto de sus aportes y no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. Por tanto, se excluyen de responsabilidad no solo en lo tributario y laboral, sino que toda obligación de tipo comercial, administrativo, disciplinario, entre otras; no obstante, cuando se utilice la sociedad en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos

defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados, en concordancia con el artículo 42 de la Ley en mención.

4.2.2 Análisis ambiental

Somos una Empresa comprometida con el medio ambiente, garantizando la sostenibilidad decidimos invertir en tecnologías que generan menos contaminación ambiental:

Aires Acondicionados: nuestro sistema de aires acondicionados tipo central es de alta eficiencia con aires SEER 16, donde hacemos un uso racional del mismo con un sistema de control de temperatura que no exceda los 24 grados en el set point para garantizar el ahorro en el consumo.

Iluminación: manejamos un sistema de iluminación con lámparas LED que son eficientes en el consumo contribuyendo al ahorro y emiten menos radiación que el sistema tradicional. Manejamos en las zonas comunes el encendido con sensores de movimiento para ser más eficientes en el uso.

4.2.3 análisis social

Empleo: en esta materia estamos generando alrededor de 6 empleos directos y 2 empleos indirectos.

Empresa: acompañamos a los profesionales o empresas en su proceso evolutivo con soluciones de espacios e infraestructura a muy bajo costo, permitiendo así que logren arrancar sus procesos comerciales.

Aliados: tenemos una red de aliados que permiten encontrar oportunidades de negocios entre clientes y proveedores, aumentando la propuesta de servicios de la región y fortaleciendo la industria en cada sector.

4.3 ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

Dentro de la proyección financiera para determinar la viabilidad de este modelo de negocio, incluimos 3 estados financieros para ser más asertivos en la toma de decisión. Realizamos un Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja, los cuales proyectamos a 5 años con unos supuestos dentro de un panorama optimista como lo son el crecimiento sostenible en las ventas pues nuestra oferta es diferenciadora e innovadora y exclusiva en la plaza al no tener

competencia directa; los gastos controlados apoyados en los criterios de racionalidad y la generación de economías de escala; y unos beneficios acorde con las expectativas de los accionistas.

Esta expectativa está muy asociada a la tasa de ocupación, dadas las características y condiciones del contexto, como también las expectativas del mercado en cuanto a clientes potenciales dispuestos a consumir nuestras soluciones. Al ser únicos en la plaza, esto nos permite una segmentación de mercado muy amplia como también ajustarnos a un esquema de precios muy favorables.

VENTAS

Tabla 13: Ventas

VENTAS	VALOR	CRECIMIENTO
AÑO 1	\$ 190.000.000,00	
AÑO 2	\$ 218.500.000,00	15%
AÑO 3	\$ 253.460.000,00	16%
AÑO 4	\$ 294.013.600,00	16%
AÑO 5	\$ 343.995.912,00	17%

Fuente: elaborado por autores con base en estudio financiero

En esta variable tuvimos en cuenta para generar la expectativa que somos la única empresa en ciudad que presenta una oferta de servicios de arriendo de oficinas integral con un modelo todo incluido. El resto de la industria presenta una oferta básica donde no se desarrolla una propuesta de valor con un alcance como el nuestro. Nuestra empresa al ser innovadora y única en el medio nos da una ventaja competitiva que nos permite una mayor penetración de mercado y un crecimiento importante como sostenible, además competir con este tipo de modelo de negocios requiere de inversiones muy grandes y que en el corto plazo es muy difícil desarrollar un modelo de negocio como este.

Dadas esas circunstancias proyectamos un nivel de ventas para el primer año de 190 Millones de pesos, donde un 70% de esa producción la generan los servicios de Salas de Juntas y Co Working, el 30% restante para el los servicios de Oficinas a la Medida más específicamente por horas, considerando que es la apertura con un proceso lento de posicionamiento pues traer un

nuevo esquema de oficina con un concepto diferente requiere de un cambio de mentalidad y percepción del mercado, recordemos que están acostumbrados al sistema tradicional de oficinas y no conocen una oferta como esta que requiere de sensibilización y venta consultiva, ya que es nuestra propuesta de valor la que debe generar finalmente la venta.

Para el segundo año consideramos que podemos obtener un crecimiento en las ventas de un 15% pues ya hemos realizado una gran labor de mercadeo y estamos más en la mente del consumidor, han visto nuestro modelo de negocio y generado una experiencia. Si bien seguimos con la expectativa de crecimiento, el tiempo nos ayuda a identificar a través de las experiencias reales que soluciones de nuestro portafolio tienen mayor aceptación y rotación, muy probablemente disminuya el peso relativo de las Salas de Juntas y Co Working.

En el tercer, cuarto y quinto año, proyectamos un crecimiento del 16%, 16% y 17% respectivamente, porque debemos mantener la producción del año anterior que sería el primer objetivo, eso implica administración y mantenimiento de clientes. Por otro lado se requiere un trabajo de producción nueva o consecución de nuevos clientes, pues en la medida que crecemos nos toca hacer otros esfuerzos, sin embargo, seguimos siendo optimistas dadas las circunstancias y ventajas, la idea es sostener esas tasas de crecimiento en el tiempo.

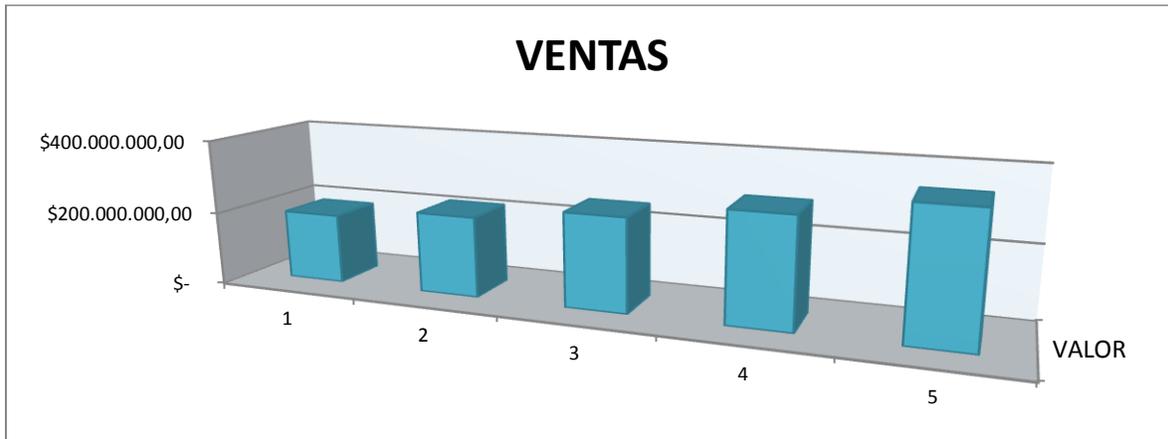
DISTRIBUCION DEL PORTAFOLIO EN LAS VENTAS

Tabla 14: Distribución de portafolio de ventas

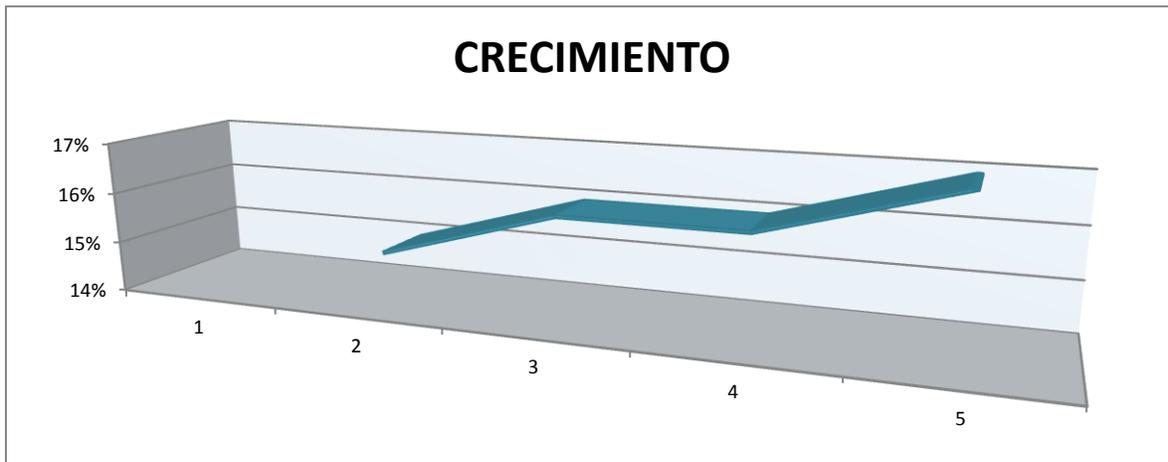
SOLUCIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OFICINAS PERMANENTES	\$ 19.000.000,00	\$ 43.700.000,00	\$ 101.384.000,00	\$ 102.904.760,00	\$ 103.198.773,60
OFICINAS A LA MEDIDA	\$ 19.000.000,00	\$ 21.850.000,00	\$ 50.692.000,00	\$ 44.102.040,00	\$ 68.799.182,40
OFICINAS VIRTUALES	\$ 19.000.000,00	\$ 43.700.000,00	\$ 38.019.000,00	\$ 44.102.040,00	\$ 51.599.386,80
CO WORKING	\$ 28.500.000,00	\$ 43.700.000,00	\$ 12.673.000,00	\$ 29.401.360,00	\$ 17.199.795,60
SALAS DE JUNTAS	\$ 104.500.000,00	\$ 65.550.000,00	\$ 50.692.000,00	\$ 73.503.400,00	\$ 103.198.773,60
TOTAL	\$ 190.000.000,00	\$ 218.500.000,00	\$ 253.460.000,00	\$ 294.013.600,00	\$ 343.995.912,00

Fuente: elaborado por autores con base en estudio financiero

Gráfica 21: Ventas



Gráfica 22: Crecimiento ventas



Podemos observar que en el primer año el peso relativo más alto lo tienen las soluciones de Salas de Juntas y Co Working, pues son las que más asimilan rápidamente los consumidores, ya que el proceso de sensibilización para cambiar el concepto de oficinas es más tardío y requiere de una venta consultiva y profesional. Sin embargo los años siguientes la participación o rotación varía, pues el tiempo nos ayuda a posicionar todas las soluciones y darle rotación.

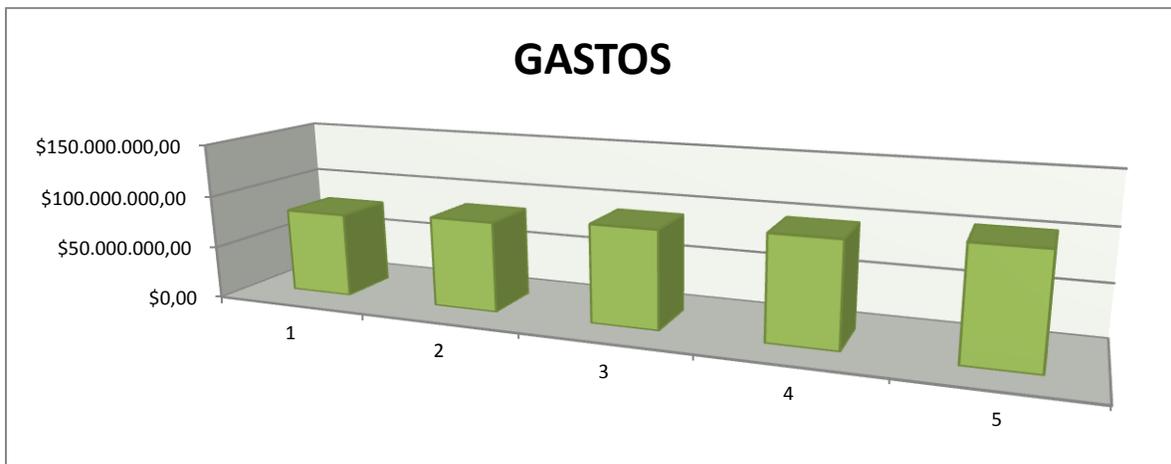
GASTOS

Tabla 15: Gastos

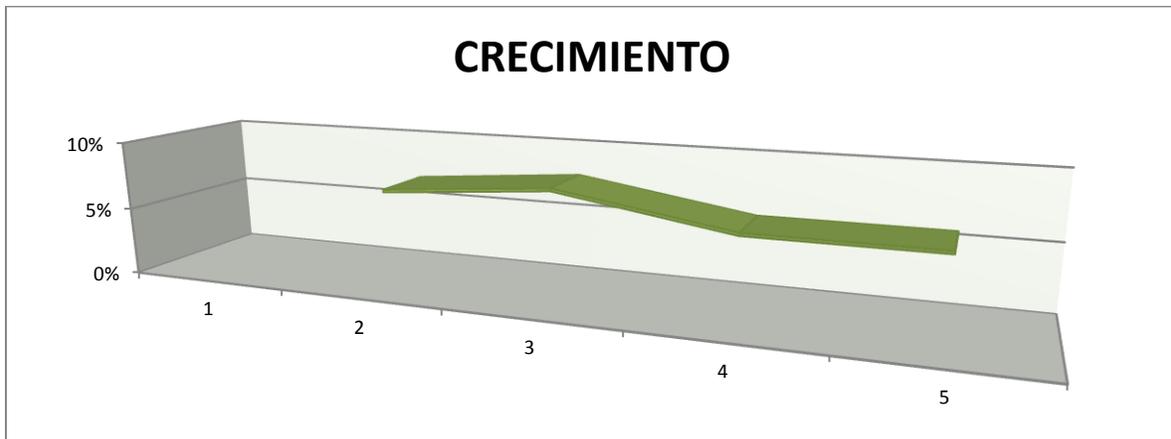
GASTOS	VALOR	CRECIMIENTO
AÑO 1	\$ 80.461.100,00	-
AÑO 2	\$ 85.772.592,50	7%
AÑO 3	\$ 92.281.847,13	8%
AÑO 4	\$ 97.498.751,98	6%
AÑO 5	\$ 103.433.689,58	6%

Fuente: elaborado por autores con base en estudio financiero

Gráfica 23: Gastos



Gráfica 24: Crecimiento Gastos



En cuenta a esta variable el crecimiento de los gastos es relativamente homogéneo, pues partimos del supuesto de racionalidad y minimización de los mismos, tratar de ser eficientes en lo que gastamos estrictamente lo necesario. Sin embargo sostener los gastos en un dígito con un promedio anual del 6,5% no es una tarea fácil, pero el modelo de negocio implícitamente, tiene un componente favorable y son las economías de escala que se generan en materia de costos ya que el sistema tecnológico sobre todo el de telecomunicaciones que es el pilar del modelo de negocio presenta un costo fijo independiente a la producción que se genere, si se incrementa las ventas el proveedor me cobra el mismo valor. Por otra parte también sucede lo mismo con los empleados, en la medida que crezcamos no se hace necesario incrementar la nómina porque aprovechamos eficientemente los recursos.

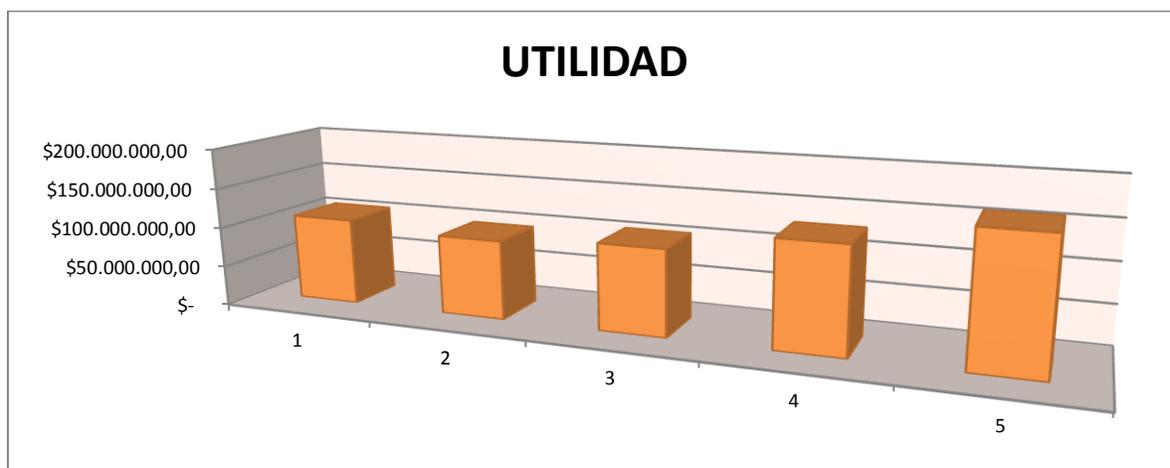
UTILIDAD

Tabla 16: Utilidad

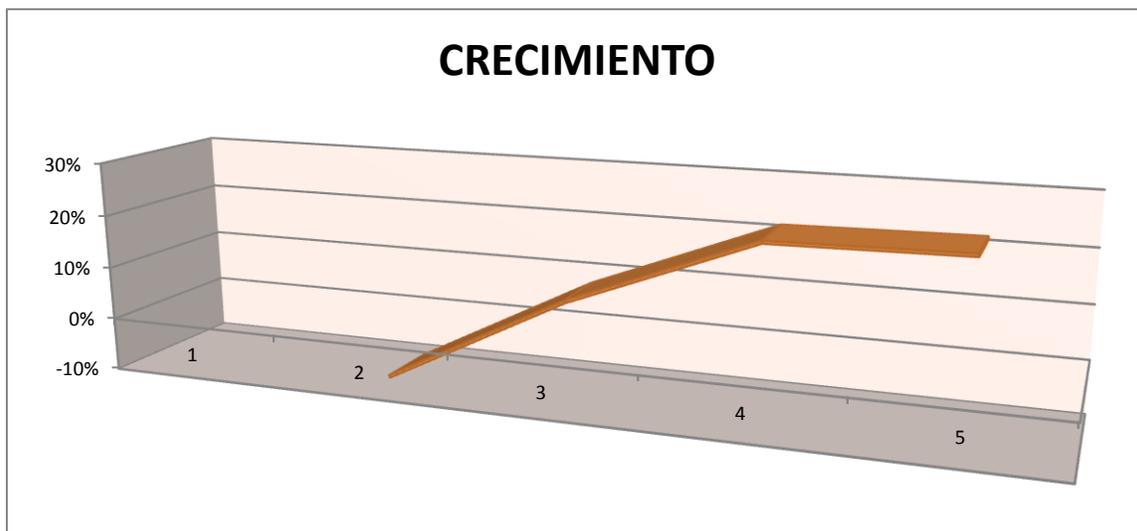
UTILIDAD	VALOR	CRECIMIENTO
AÑO 1	\$ 108.348.900,00	
AÑO 2	\$ 98.608.430,63	-9%
AÑO 3	\$ 107.110.339,18	9%
AÑO 4	\$ 130.741.973,76	22%
AÑO 5	\$ 160.207.565,89	23%

Fuente: elaborado por autores con base en estudio financiero

Gráfica 25: Utilidad



Gráfica 26: Crecimiento Utilidad



Dadas las circunstancias entre el balance de ingresos y egresos, teniendo en cuenta nuestras expectativas como las del mercado, en esta variable la expectativa es optimista y cumple con los propósito, pues nuestras utilidades son positivas dentro de los años evaluados presenta un valor importante para los resultados del ejercicio contable. El crecimiento de las mismas después del primer periodo que es negativo, pues se contempla la existencia de competencia para ese año, donde nos vemos obligados a invertir en estrategias comerciales y descuentos, pero se compensa en el tercer año y sigue esa senda positiva de buenas tasas de crecimiento.

A continuación les mostraremos los Estados Financieros proyectados a 5 años bajo los supuestos anteriormente mencionados. De aquí se extrajo toda la información financiera que nos ha permitido aproximarnos a la toma de decisión con criterios cuantificables.

4.3.1 BALANCE GENERAL

Tabla 17: Balance General

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
	AÑ O 1	AÑ O 2	AÑ O 3	AÑ O 4	AÑ O 5
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja	\$ 500.000	\$ 1.000.000	\$ 8.000.000	\$ 6.000.000	\$ 2.500.000
Bancos y otras entidades	\$ 24.500.000	\$ 35.000.000	\$ 49.467.478	\$ 75.000.000	\$ 123.631.955
clientes	\$ 4.663.290	\$ 7.646.253	\$ 15.000.000	\$ 16.000.000	\$ 2.583.393
anticipo de impuestos	\$ 3.325.000	\$ 3.900.000	\$ 7.000.000	\$ 7.705.109	\$ 6.000.000
Cuentas por cobrar a trabajadores	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 6.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.500.000
Total Activo Corriente	\$ 33.988.290	\$ 49.046.253	\$ 85.467.478	\$ 107.705.109	\$ 138.215.348
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO					
Construcciones y edificaciones	\$ 85.000.000	\$ 192.190.058	\$ 150.164.243	\$ 258.210.353	\$ 376.031.648
Equipo de oficina	\$ 205.000.000	\$ 220.000.000	\$ 250.000.000	\$ 270.000.000	\$ 300.000.000
Equipo de computación y comunicación	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	\$ 22.475.000
Flota y equipo de transporte	\$ -	\$ -	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000
Depreciación Acumulada	\$ - 48.550.000	\$ - 56.909.503	\$ - 90.808.212	\$ - 100.210.518	\$ - 113.296.582
Total Propiedad, planta y equipo	\$ 257.950.000	\$ 371.780.555	\$ 475.856.031	\$ 594.499.835	\$ 735.210.066
OTROS					

ACTIVOS					
Gastos pagados por anticipado	\$ 8.000.000	\$ 10.000.000	\$ 13.000.000	\$ 15.000.000	\$ 17.000.000
Total Otros Activos	\$ 8.000.000	\$ 10.000.000	\$ 13.000.000	\$ 15.000.000	\$ 17.000.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 299.938.290	\$ 430.826.808	\$ 574.323.509	\$ 717.204.944	\$ 890.425.414
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas por pagar	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 3.000.000
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 8.213.000	\$ 32.869.477	\$ 52.755.839	\$ 64.395.301	\$ 78.908.204
Obligaciones laborales	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 2.500.000	\$ 3.000.000	\$ 3.500.000
Total Pasivos Corrientes	\$ 12.713.000	\$ 38.869.477	\$ 60.255.839	\$ 72.395.301	\$ 85.408.204
TOTAL PASIVOS	\$ 12.713.000	\$ 38.869.477	\$ 60.255.839	\$ 72.395.301	\$ 85.408.204
PATRIMONIO					
Aportes sociales	\$ 178.876.390	\$ 185.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000	\$ 200.000.000
Utilidad o pérdida del ejercicio	\$ 108.348.900	\$ 98.608.431	\$ 107.110.339	\$ 130.741.974	\$ 160.207.566
Utilidad de ejercicios anteriores	\$ -	\$ 108.348.900	\$ 206.957.331	\$ 314.067.670	\$ 444.809.644
pérdidas acumuladas	\$ -				
TOTAL PATRIMONIO	\$ 287.225.290	\$ 391.957.331	\$ 514.067.670	\$ 644.809.644	\$ 805.017.209
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 299.938.290	\$ 430.826.808	\$ 574.323.509	\$ 717.204.944	\$ 890.425.414

Fuente: Elaborado por los Autores de la proyección financiera

4.3.2 ESTADOS DE RESULTADOS

Tabla 18: Estado de Resultados

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
	AÑ O 1	AÑ O 2	AÑ O 3	AÑ O 4	AÑ O 5
INGRESOS OPERACIONALES					
INGRESOS POR ARRIENDO	\$ 190.000.000	\$ 218.500.000	253.460.000	294.013.600	343.995.912
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 190.000.000	\$ 218.500.000	\$ 253.460.000	\$ 294.013.600	\$ 343.995.912
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos de administración	\$ 26.880.000	28.224.000	29.635.200	31.116.960	32.672.808
HONORARIOS	\$ 6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.038
SEGUROS	\$ 1.800.000	1.890.000	1.984.500	2.083.725	2.187.911
SERVICIOS	\$ 33.960.000	35.658.000	37.440.900	39.312.945	41.278.592
LEGALES	\$ 1.464.850	1.538.093	1.614.997	1.695.747	1.780.534
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.038
DIVERSOS	\$ 3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519
AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	1.000.000	500.000	500.000
DEPRECIACIONES	\$ 1.356.250	2.712.500	4.068.750	5.425.000	6.781.250
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 80.461.100	\$ 85.772.593	\$ 92.281.847	\$ 97.498.752	\$ 103.433.690
UTILIDAD OPERACIONAL (U.A.I.I.)	\$ 109.538.900	\$ 132.727.408	\$ 161.178.153	\$ 196.514.848	\$ 240.562.222
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES					
Financieros	\$ -	\$ -	-	-	-
Dividendos y	\$	\$			

participaciones	-	-	-	-	-
	\$	\$			
	-	-	-	-	-
Indemnizaciones	\$	\$			
	-	-	-	-	-
Diversos	\$	\$			
	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-
(-) GASTOS NO OPERACIONALES					
Gastos financieros	\$	\$	\$	\$	\$
	840.000	882.000	926.100	972.405	1.021.025
Gastos extraordinarios	\$	\$	\$	\$	\$
	350.000	367.500	385.875	405.169	425.427
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$	\$	\$	\$	\$
	1.190.000	1.249.500	1.311.975	1.377.574	1.446.452
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	\$	\$	\$	\$	\$
	108.348.900	131.477.908	159.866.178	195.137.274	239.115.770
Provisiòn impuesto de renta	\$	\$			
	-	32.869.477	52.755.839	64.395.301	78.908.204
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	\$	\$	\$	\$
	108.348.900	98.608.431	107.110.339	130.741.974	160.207.566

Fuente: Elaborado por los Autores de la proyección financiera

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO DE INVERSION

Este análisis también es sumamente importante, sobre todo por que vincula la toma de decisión desde la perspectiva y expectativa de los inversionistas, finalmente el objetivo es que el modelo de negocio sea rentable para sus inversionistas y logre el objetivo básico financiero.

Lo consideraos como uno de los aspectos importantes y primordiales que se deben saber manejar con una debida precisión, ya que esta temática es la que permite decidir la factibilidad de un modelo de negocio. Además de lo anterior, el manejo adecuado de las herramientas de la evaluación financiera de modelo de negocios permite determinar cuáles serán los niveles de

rentabilidad, la rapidez con la que se recupera la inversión del modelo de negocio y dentro de un portafolio de modelo de negocios, clasificar a los mejores.

En ese orden de ideas decidimos utilizar 3 criterios para realizar dicha evaluación financiera del modelo de negocio, estos son los más comunes y utilizados para tal fines, los cuales mostraremos a continuación:

VALOR PRESENTE NETO (VPN)

También conocido como VALOR ACTUAL NETO, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Este nos proporciona una expectativa en cuanto a la valoración del modelo de negocio, adicional nos ayuda a definir la viabilidad del mismo.

Tabla 19: Valor presente neto

INVERSION INICIAL	\$ 250.000.000,00
TASA DE DESCUENTO	20%
FLUJOS PROYECTADOS	
AÑO 0	-\$250.000.000,00
AÑO 1	\$ 108.348.900,00
AÑO 2	\$ 98.608.430,63
AÑO 3	\$ 107.110.339,18
AÑO 4	\$ 130.741.973,76
AÑO 5	\$ 160.207.565,89
VALOR PRESENTE NETO	\$81.823.770,65

Encontrando una decisión factible en la aprobación financiera, ya que si tomamos la decisión de realizar el modelo de negocio en las condiciones establecidas, nos estaríamos ganando \$81.823.770,65; importante tener en cuenta que la inversión inicial fue \$250.000.000, y estos recursos fueron recuperados.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Este indicador mide la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un modelo de negocio de inversión.

Tabla 20: TIR

INVERSION INICIAL	\$ 250.000.000,00
TASA DE DESCUENTO	20%
TIEMPO	
AÑO 0	-\$250.000.000,00
AÑO 1	\$ 108.348.900,00
AÑO 2	\$ 98.608.430,63
AÑO 3	\$ 107.110.339,18
AÑO 4	\$ 130.741.973,76
AÑO 5	\$ 160.207.565,89
TASA INTERNA DE RETORNO	36%

Encontrando una tasa de retorno del 36%, lo que nos muestra que la empresa su tasa de rentabilidad máxima está por encima del costo de financiación de sus recursos, mostrando un margen del 16% de rentabilidad esperada, lo que nos permite hacer viable la ejecución de la empresa.

RELACION COSTO BENEFICIO (B/C)

La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el modelo de negocio. Cuando se menciona los ingresos netos, se hace referencia a los ingresos que efectivamente se recibirán en los años proyectados.

Tabla 21: Relación Costo Beneficio

INVERSION INICIAL	\$ 250.000.000,00
TASA DE DESCUENTO	20%
TIEMPO	
AÑO 0	-\$250.000.000,00
AÑO 1	\$ 108.348.900,00
AÑO 2	\$ 98.608.430,63
AÑO 3	\$ 107.110.339,18
AÑO 4	\$ 130.741.973,76
AÑO 5	\$ 160.207.565,89
VNA	\$348.188.524,78
COSTO BENEFICIO	1,39

La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el modelo de negocio, mostrándonos que por cada peso invertido la empresa está generando 1,39, es decir se está ganando 0,39 por cada peso que está comprometido en el modelo de negocio, lo que nos permite concluir que financieramente es un modelo de negocio completamente viable y sostenible en el tiempo.

CONCLUSIONES

- ✓ El concepto *smart office* le permite a la empresa y al profesional poder encontrar un espacio físico muy confortable con todas las herramientas para desarrollar integralmente su actividad.
- ✓ Es una solución económica que me permite mejorar mis niveles de productividad, desde el enfoque comercial, al contar con una sede para el desarrollo de mi actividad con costos de inversión relativamente bajos.

- ✓ La empresa en este formato consigue un ahorro significativo en sus costos de producción, pues el uso eficiente de los recursos permite que estos niveles de gastos sean mínimos y controlables, sumado a esto el concepto de ahorro y medio ambiente, genere una cultura dentro de la organización que redunde en beneficios para la empresa.

- ✓ Se logra transferir carga operativa y administrativa a un tercero para poder dedicar más tiempo mi *core de negocio*, impactando la productividad y las ventas que como consecuencia traerá la maximización de las utilidades y beneficios.

- ✓ A la final todos encontramos una oportunidad eficiente de utilizar los recursos que son escasos y limitados, sin perder del rumbo de lo que hacemos, logrando afinar variables claves como productividad, competitividad y sostenibilidad.

- ✓ Es una alternativa para crecer como organización, empresa o profesión con bajos costos de producción y con menos carga operativa y administrativa.

- ✓ Permite generar sinergias a nivel de la industria o sectores económicos como aliados estratégicos, pues muchas empresas tienen la posibilidad de interactuar para intercambiar bienes y servicios.

- ✓ Este proyecto de inversión desde el enfoque de emprendimiento o creación de empresa, es una alternativa de inversión innovadora con grandes expectativas de expansión y rentabilidad.

- ✓ De acuerdo a los resultados en la evaluación financiera proyecto, es una buena alternativa de inversión, rentable y sostenible, ya que brinda los ingresos para ser autosuficientes, y mejorar la calidad de vida en toda la región donde está impactando la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Goxens, A. y cols. (2007). Enciclopedia práctica de la contabilidad. España: Océano.

Trendspotting bogota 2015, cámara de comercio de Bogotá.

<https://danielaferaricouture.wordpress.com/2010/01/20/articulo-publicado-en-la-revista-entrepreneur-diciembre-2009-autora-ilse-maubert-roura/>

Porter, M. (1996). “What is Strategy”. Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre, pp 61-78

Casadesus-Masanell, R. (2004) “Dinámica Competitiva y Modelos de Negocio”. Universia Business Review. 4º Trimestre

Alexander Osterwalder. (Julio de 2010). Business Model Generation: A Hand book For Visionaries, Game Changers, And Challengers. Wiley.
<http://www.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0470876417.html>.

Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocios. Revista INCAE, 12 pp. 12-20.

Monar, R.C., y Quijano, P.E. (2015). *Oficinas virtuales y el teletrabajo como modalidad laboral para optimizar recursos en gestiones Administrativas en áreas de comercialización*. (Tesis de Maestria). Universidad Politecnica Salesiana. Ecuador.

Amit, R., y Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management*

Journa. (22), 493–520. doi: 10.1002/smj.187.

Barrios, M. (2010). Modelo de negocio. (Tesis de Pregrado). Universidad Americana. Barranquilla, Colombia.

Chesbrough, y Rosenbloom . (1926). The Dual-Edged Role of the Business Model in leveraging corporate technology investments. En Branscomb y Auerswald (Ed. 2001). *Taking techinal Riks.* 57-68. Boston, Massachuchusetts y Londres, Inglaterra. Harvard College

Duarte, F. (2011). Inclusión digital, tres conceptos clave: conectividad, accesibilidad, comunicabilidad. *Ar@cne: revista electrónica de recursos en internet sobre geografía y ciencias sociales*. <http://www.raco.cat/index.php/Aracne/article/view/244863/327947>

Dupuy, G. (1997). *Les territoires de l'automobile* Anthropos. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona.* (37), 216.

Marquez, JF. (2010). innovacion de modelos de negocio: la metodología de osterwalder en la práctica. *Revista mba eafit.* (N.P), 30-47

Value creation in E-business, Volume 22, Issue 6-7, June - July 2001, Pages 493–520

Maubert L. (19 de Enero de 2011). Aprovecha las oficinas virtuales. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/article/263952>

Kirschning, I. (1992). *Edificios Inteligentes*. (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas Puebla, México.

The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies, Henry Chesbrough and Richard S. Rosenbloom, Harvard Business School

Linder, J. and Cantrell, S., "Changing business models: Surveying the landscape," Institute for Strategic Change working paper, Accenture. 2000.

<http://www.revistalatinacs.org/a1999adi/10Gago.html>

Linder, J., y Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. *A Working Paper from the Accenture Institute for Strategic Chang*.
<http://course.shufe.edu.cn/jpkc/zhanlue/upfiles/edit/201002/20100224120954.pdf>

Magretta, J. (Mayo de 2002). Why business models matter. *Harvard business review*. Recuperado de <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.

Cummings, C. (1993). *Organization Development and Change*. Minneapolis. West Publishing Company.

Goffe, R. y Jones , G. (2001). *El Carácter Organizacional: como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Editorial Gránica, S. A.

Orfila, M. (2015). la era de la conectividad. *Crom*. Recuperdo de <http://www.cromo.com.uy/la-era-la-conectividad-n590234>

Ostenwalder, A., Pigneur, Y., y Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of AIS*, 15(1,) 1-43.

Ricart, J. (2009). Modelo de negocio: el eslabón perdido de la dirección estratégica. *Universia business review*, 1698 (5117), 12-25.

Sapag, N. y Sapag, R. (1985) Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos. Bogotá: McGraw Hill.

Blanco, A. (2006). Formulación y Evaluación de Proyectos. Caracas-Venezuela

Gasca, L . (18 de Junio de 2010). Oficinas inteligentes ¿son posibles?. *Alto nivel*. Recuperado de <http://www.altonivel.com.mx/home.html>.

Shafera S.M., Smitha, H.J. y Linder, J.C. (2005). The power of business. *Business Horizons*. (48), 199 — 207.

Drucker, P. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*. 95–104 Sep–Oct.

Hax y Majluf citado en Burke, W. (1988). Desarrollo Organizacional: punto de vista normativo. México, Editorial Sitesa.

Kujala, S., Artto, K., Aaltonen, P., & Turkulainen, V. (2010). Business models in project-based firms – Towards a typology of solution-specific business models. *International Journal of Project Management* , 28, 96–106.

Palacios, L. (2005). Gerencia de proyectos un enfoque latino. Caracas: UCAB.

Eyring, M. J., Johnson, M. W., & Nair, H. (January-February de 2011). New Business Models In Emerging Markets. Harvard Business Review , 89-95.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1986). Comportamiento en las Organizaciones. México, Nueva Editorial Interamericana S.A. de C.V.

Martínez, A. y Nosnik, A. (1999). Comunicación Organizacional. México, Editorial Trillas.

Ingrid Kirschning, Universidad de las Américas Puebla, México. Junio, 1992

Chiavenato, I., De La Fuente Chávez, C. L., Serrano, E. L. M., & Acuña, A. M. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill.