

MODELO DE NEGOCIO PARA REAPERTURA: "EL CLUSTER COWORKING HUB"



KAREN LIZETH ALAYON RODRIGUEZ
ANDRES LORENZO QUINTANILLA CARVAJAL

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

GINA ENCISO – CARLOS AMAYA – ANDREA KAROLINA BOHORQUEZ

ABRIL DE 2021

INTRODUCCIÓN

El Coworking surge dentro de las tendencias colaborativas mundiales como una opción para cualquier tipo de empresa o persona natural que busca relacionarse en entornos de innovación y desarrollo para sus negocios o emprendimientos. Las nuevas políticas laborales que empresas pioneras como Google, Facebook y Microsoft han impuesto, con la remodelación de sus oficinas, espacios abiertos, ambientes informales y compartidos, integrando actividades de ocio al ambiente laboral, todo respaldado por un equipamiento e infraestructura con la mejor tecnología; lo que ha generado que su fuerza laboral aumente su productividad con una marcada reducción de costos. (Job Wizards, 2020)

Esta oportunidad que presentó esta tendencia generó un aumento de espacios de Coworking en Colombia, permitiendo un crecimiento acelerado de este sector en los últimos 7 años, principalmente en Bogotá y Medellín. La crisis de los coworkers en Colombia empieza con la cancelación de los contratos durante la primera semana de la cuarentena por COVID-19, debido a la incertidumbre presentada a nivel mundial. Esta crisis generó el cierre de varios negocios con una desaceleración del crecimiento del sector; siendo “El Clúster Coworking Hub” uno de los afectados, cerrando sus instalaciones en el mes de Junio de 2020.

La demanda de los espacios de coworking se hará más intensa en los próximos años producto de la pandemia del coronavirus, razón por la cual crecerá hasta el 10% a partir de 2021, según un indicador de Coworker LATAM. (Real Estate Market & Lifestyle, 2020)

Teniendo en cuenta el crecimiento del sector de espacios colaborativos con rutinas de alternancia y horarios asincrónicos, diferentes empresas que brindan este servicio de oficinas flexibles en Bogotá, aseguran que este modelo comenzará a tener una mejor demanda en el

país presentándose la oportunidad de hacer la reapertura “El Clúster coworking Hub”, manteniendo su razón de ser como una opción para emprendedores, startups, pymes y medianas empresas ubicadas en el norte de Bogotá, uniendo esfuerzos para reducir costos y generar un ambiente de emprendimiento e innovación pensado con el fin aumentar la red empresarial ofreciendo espacios, puntos dedicados y formación. (Manuel Reyes Beltran, 2020)

OBJETIVO GENERAL

- ❖ Elaborar un modelo de Negocio para “El Clúster coworking Hub” estructurado al modelo CANVAS, logrando hacer un análisis de los diferentes puntos para decidir si se hace la reapertura del negocio.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Identificar y formular segmento de mercado, propuesta de valor, canales de distribución y la relación con los clientes.
- ❖ Definir los recursos, actividades y socios clave para la reapertura del negocio.
- ❖ Formular la estructura de costos y fuente de ingresos para capturar el valor e identificar la rentabilidad esperada.

Contenido

1. Segmentos de mercado.....	8
1.1 Mercado.....	8
1.2 Segmentos.....	8
1.3 Target	9
1.4 Descripción - Arquetipo.....	9
1.5 Cuantificación	10
1.6 Lo que valora el target	11
2. Propuesta de valor	11
2.1 Características y ventajas del servicio	12
2.2. Posicionamiento.....	12
3. Canales	13
3.1 Canales de comunicación	13
3.1.1 Facebook.....	14
3.1.2 Instagram.	15
3.1.3 Blog.	15
3.1.4 Página Web.....	15
3.2 <i>Canales de venta</i>	16
3.2.1 Página Web.....	16
3.2.2 Cotizaciones telefónicas.	16

3.2.3 Visitas guiadas y programadas.....	17
3.3 Canales de distribución.....	17
3.3.1 Sucursal Bogotá.	17
4. Relaciones con los clientes	17
4.1 Marca.....	17
4.1.1 Marca como producto.....	17
4.1.2 Marca como organización.....	19
4.1.3 Marca Como Persona.....	19
4.1.4 Marca como símbolo.	20
4.2 Modelo de servicio	21
4.2.1 Promesa de servicio.	21
4.2.2 Personas: Cómo las atraen, capacitan y motivan.	21
4.3 Procesos para dar una Buena experiencia.....	22
4.3.1 Soluciones de oficina.....	22
4.3.2 Membresía.	22
4.3.3 Formaciones y Experiencia.....	22
5. Ingresos	23
5.1 Fuentes de ingresos.....	23
5.1.1 Modalidades de pago.	24
5.2 Objetivo de precio	24
5.3 Evaluación por parte del Target	24

5.4 Evaluación de la competencia:.....	24
6. Recursos clave	24
6.1 Red y comunidad de networking	25
6.2 Instalaciones o espacios físicos	25
6.3 Protocolos de bioseguridad.....	27
7. Actividades clave.....	27
8. Socios clave	28
9. Estructura de costos.....	29
Conclusiones.....	32
Referencias	34

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Arquetipo. Elaboración propia	10
Ilustración 2 Características y ventajas del servicio. Elaboración propia.....	12
Ilustración 3 Posicionamiento "El clúster coworking Hub". Elaboración propia.	13
Ilustración 4 Seguidores en Facebook. Elaboración propia.	14
Ilustración 5 Alcance. Elaboración propia.	17
Ilustración 6 Imagen de emprendedor. Fuente: Google	18
Ilustración 7 Personalidad del Clúster coworking Hub. Elaboración propia / Fuente: Google	20
Ilustración 8 Fotografía externa del Clúster. Elaboración propia.....	21
Ilustración 9 Tabla de ayuda ventas Clúster. Elaboración propia.....	23
Ilustración 10 Tabla e costos mensuales del Clúster	29
Ilustración 11 Distribución costos el clúster. Elaboración propia.....	29
Ilustración 12 Costos Inversión reapertura Clúster	30
Ilustración 13 Histórico de ventas de El clúster coworking Hub. Elaboración propia.	30
Ilustración 14 Rentabilidad de El cluster coworking Hub.....	31

Modelo de negocio CANVAS para la reapertura de: “El clúster coworking Hub”

El coworking o trabajo colaborativo está conformado por espacios compartidos en donde profesionales, emprendedores ó empresas de cualquier sector pueden ejercer sus actividades laborales. El “Clúster coworking Hub” es una empresa pensada para satisfacer la necesidad de las personas que están en búsqueda de espacios para desarrollar sus negocios. Esta empresa tiene servicios de: Coworking, espacios dedicados, oficinas, sala de juntas, formación y eventos.

1. Segmentos de mercado

1.1 Mercado

Personas residentes o de visita en la ciudad de Bogotá que buscan un espacio temporal o fijo para trabajar y cuentan con el poder adquisitivo para pagar un espacio que les brinda un servicio donde desarrollar las actividades de su negocio.

1.2 Segmentos

Los grupos de clientes a los que estaría enfocado “El Clúster coworking Hub” son:

- ❖ Independientes / PYMES
- ❖ Emprendedores / Personas naturales
- ❖ FreeLancer / Diseñadores
- ❖ Startups / Sector Digital
- ❖ Profesionales
- ❖ Nómadas / Visitantes

1.3 Target

“El Clúster coworking Hub” se enfocará en el segmento de Independientes/ PYMES por dos razones: 1. De acuerdo al total de empresas registradas en la ciudad de Bogotá, el 99% corresponde a mipymes, siendo el segmento más atractivo para el negocio; 2. Representantes legales o creadores de las mismas han comenzado a mostrar interés de retornar con espacios diferentes a su hogar después de 1 año de pandemia. (Trabajo, semana, 2021)

1.4 Descripción - Arquetipo

El modelo de persona que representa el Target se ve marcado por comportamientos y motivaciones de personas que se interesan por los negocios y emprendimientos. En cuanto al estilo de vida son personas descomplicadas y con hábitos flexibles en sus jornadas laborales. A continuación, se mostrará el perfil que se construyó para el tipo de cliente al que va enfocado el Clúster:

	<p>Nombre cliente: Diego Barajas - Nombre del arquetipo: Independiente Cita: “Los errores son oportunidades, no hay problema sin solución cuando se trabaja en equipo”.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Nombre: Diego Barajas <p>Edad: 35 años. Ocupación: Empresario Locación: Bogotá.</p> <p>Hombre con matrimonio de 2 años, con hijo recién nacido, apartamento propio. Emprendedor, administrador de empresas. Su principal objetivo generar empleo y estabilidad económica.</p> <p>Características: Responsable, comprometido, con iniciativa, creativo, sociable, empático y promotor.</p>	<p>EXPECTATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Espacios adecuados, idóneos y cómodos. Espacios con los protocolos de bioseguridad, que minimicen el riesgo de contagio. Calidad en el tema de tecnología y excelente red de conectividad para tener un buen servicio. 	<p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Como gerente o líder de la empresa proporcionales a sus empleados un espacio apto para el desarrollo de sus funciones y asegurar la rentabilidad y el crecimiento de su negocio para llegar a ser una mediana o grande empresa. Ofrecerle a su equipo flexibilidad en los horarios y alternancia de jornadas laborales, que motiven y aumenten la productividad. 	<p>CLAVES DE SEGMENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Ciudad de residencia: Bogotá. Nivel de ingresos. Edad Necesidad locativa.
	<p>MOTIVACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> Ubicación Facilidad en la adquisición del servicio. Flexibilidad y variedad en las opciones de tiempo de ocupación de servicio y pago. Limpieza de los lugares y protocolos de bioseguridad. 	<p>INFLUENCIADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> CEO y líderes de grandes empresas. Cree como sus amigos que no debe ser empleado de nadie, si no crear su propia empresa y manejar su tiempo. 	<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> Redes sociales Página WEB Prensa local enfocada en empresarios.

Ilustración 1 Arquetipo. Elaboración propia

1.5 Cuantificación

El target de independientes / PYMES es el segmento clave en el momento de la reapertura para el clúster, por este motivo se busca tener un estimado de número de microempresas del mercado de Bogotá.

Según la cámara de comercio de Bogotá en los dos primeros meses de 2021 se crearon 15.052 empresas en Bogotá y la región. Las localidades donde se crearon más empresas fueron Suba 1.126, Engativá 974 y Kennedy 929. El número de empresas activas en la región son 464.507 empresas. Cabe mencionar que el 91% se concentran en 3 sectores: Servicios 45%, comercio 34% e Industria 12%. Desagregadas por tamaño, la mayoría de las empresas fueron mi pymes (99%): segmento en el que el 88% corresponde a microempresas 407.503;

estas fueron seguidas por las pequeñas empresas 8,8% con 41.062 y las medianas 2.5% con 11.581. Del total de las empresas activas 262.871 son persona natural y 201.636 son persona jurídica. Las localidades donde hay más empresas son Suba 51.243, Usaquén 41.649 y Kennedy 39.516. (Trabajo, semana, 2021)

1.6 Lo que valora el target

De acuerdo con la información recopilada con los antiguos socios del clúster y al revisar la oferta de los competidores del sector se puede encontrar cuales son los puntos relevantes a la a la hora en que el cliente potencial está en busca de un espacio para trabajar y desarrollar las actividades de su negocio. Los siguientes son los puntos clave que generan impacto en el target y que se tienen en cuenta al momento de tomar la decisión en el proceso de adquisición del servicio:

1. Ubicación del coworking
2. Red de contactos
3. Instalaciones (comodidad, diseño, limpieza)
4. Precio
5. Flexibilidad en servicios y pagos
6. Formación y experiencia.

2. Propuesta de valor

La empresa busca liderar e inspirar el desarrollo de la comunidad de emprendimiento en la capital de Colombia, por medio de espacios de coworking que propician un entorno de conexiones de valor entre emprendedores, dándoles oportunidades de cerrar nuevos negocios y expandir sus mercados. Respaldado por la constante formación y capacitación brindada por el clúster como servicio adicional para el desarrollo continuo de los negocios de los miembros.

2.1 Características y ventajas del servicio

Se nombran las siguientes características que causan impacto en el mercado y se identifican las ventajas dentro del negocio.

CARACTERÍSTICA	VENTAJA
Red de contactos	Networking: Se genera el interrelacionamiento con otros miembros y empresas de la comunidad de los clientes pre-existentes.
Instalaciones	Espacio de trabajo que inspira ideas, innovación, creatividad y productividad.
Formación	Se transforma la manera de aprender, emprender y soñar. Capacitación y actualización continúa.
Contratos y Clausulas de permanencia	Flexibilidad, alternancia y asincronía.

Ilustración 2 Características y ventajas del servicio. Elaboración propia.

2.2. Posicionamiento

Para definir el posicionamiento de El Clúster coworking Hub se plantean unos puntos clave con base al impacto que tienen estas características en el mercado de coworker, estos puntos se evaluaron entre los principales competidores: Wework, HubBog e ImpactHub, haciendo una comparación de los elementos clave con el criterio adquirido en el proceso de realización del modelo y con asesoramiento del antiguo representante legal de El clúster coworking Hub, para así definir que se está haciendo bien, igual o con oportunidad de mejora versus la competencia. A partir de esta definición se proponen acciones encaminadas a las 4P'S (Precio, producto, plaza y promoción) de mercadeo y así definir el cual es el lugar que queremos ocupar en la mente de los clientes.

Posicionamiento		Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Evalúese Ud	Promedio
El Cluster coworking Hub						
Necesidades o aspectos más valorados por el Target		WEWORK	HubBog	ImpactHub	El clúster coworking Hub	Promedio
1. Ubicación del coworking		4	1	3	3	3
2. Red de contactos		4	2	4	2	3
3. Instalaciones (comodidad, diseño, limpieza)		4	1	1	4	2,5
4. Precio		1	2	2	3	2
5. Flexibilidad en servicios y pagos		2	2	1	4	2,25
6. Formación y experiencia		1	2	3	1	1,75
Calificación: 1 - Pésimo 2- Mal 3- Bien 4- Excelente						
Qué hacemos mejor		Qué hacemos igual		Que podemos mejorar		
Instalaciones (comodidad, diseño, limpieza)		Ubicación del coworking		Red de contactos		
Precio				Formación y experiencia		
Flexibilidad en servicios y pagos						
Plan de Acción						
Producto	Precio	Comunicación		Canales de Distribución		
Hacer la reapertura de la sede.	Estrategia de referidos: Descuentos cuando se integran nuevos contactos.	Dar más relevancia y fortalecer la comunicación de los beneficios por ser miembro y parte de la red de contactos.		Ofrecer membresía de servicios Online.		
A futuro, aumentar el número de sedes.	Si fue miembro del Clúster: Descuento por volver.	Hacer comunicaciones mensuales de los programas que se van a tener como nuevos.		Poder ofrecer los programas de formación de manera virtual.		
Tener mayor disponibilidad de cursos y seminarios.		Fortalecer todo el tema de redes sociales.				
Posicionamiento						
Queremos ser reconocidos por: Ser una comunidad enfocada en otorgar creatividad, productividad y networking a través de cada uno de los pilares: Espacio, formación y comunidad.						

Ilustración 3 Posicionamiento "El clúster coworking Hub". Elaboración propia.

3. Canales

3.1 Canales de comunicación

Durante los 4 años de operación, El Clúster coworking Hub logró posicionarse en buscadores web dentro de los primeros 10 lugares como opción de búsqueda para Coworking en Bogotá aumentando su credibilidad frente a los clientes, brindando solidez de marca y mostrando enfoque en los intereses de sus clientes y posibles clientes potenciales.

El posicionamiento en redes sociales logrado fue determinante para que este canal se consolidara como medio de comunicación con los clientes, llegando a ocupar el tercer lugar entre sus competidores directos en seguidores en redes sociales, más específicamente en Facebook como lo muestra la siguiente gráfica:

PAGINA COWORKING	TOTAL SEGUIDORES
	13.733
	11.563
	9334
	4668
	668
	336

Ilustración 4 Seguidores en Facebook. Elaboración propia.

Integrando principalmente medios digitales que hoy en día han tomado tanta relevancia y fuerza como consecuencia de la pandemia de COVID-19, las redes sociales serán Facebook e Instagram, página WEB, Blog, WhatsApp (social Selling), adicional el presupuesto es limitado para invertir en otros medios.

3.1.1 Facebook.

Será el canal de las audiencias mayoritarias, servirá para lograr el mayor alcance posible con mensajes y dinamizar a través de él acciones de participación. Para ello, se plantea lo siguiente:

- ❖ Creación de eventos en la red
- ❖ Creación de parrilla de programación (Workshop)
- ❖ Calendario
- ❖ Difusión Facebook live de eventos a los que asista El Clúster

3.1.2 Instagram.

Para un consumo más rápido de la marca en clave de “experiencia”. Inspirar mediante la fotografía y el vídeo, pero se estará permanentemente invitando a las audiencias a buscar más información en los demás canales de la marca. Para lo cual se plantea:

- ❖ Alimentación con las piezas gráficas de cada Workshop (Publicación periódica)
- ❖ Difusión en la comunidad consolidada de la Fanpage
- ❖ Difusión real time con fotografías de workshop y eventos en general

3.1.3 Blog.

Alimentar con contenidos de valor enfocados a generar tráfico en la página Web y empatía de los usuarios/clientes con la marca.

- ❖ Reseñas de las empresas que componen el Clúster
- ❖ Artículos relacionados con el ecosistema emprendedor
- ❖ Formato de video

3.1.4 Página Web.

Generar un contenido completo y someter el sitio a un planteamiento de mejora continua que permita a este canal: adaptarse permanentemente a los gustos que muestran los usuarios e incluir de forma puntual nuevas secciones o detalles que hagan referencia a eventos en curso.

- ❖ Se hará un análisis permanente del rendimiento de la web en clave de analítica

- ❖ Se integrará este canal como uno más dentro de las acciones estratégicas que se definan mes a mes
- ❖ Simulador de cotización de servicios (Incluye tiempo a contratar y tarifas de servicios)

3.2 Canales de venta

El Clúster coworking Hub se centrará en los siguientes canales de venta: Página WEB, cotizaciones telefónicas, visitas guiadas y programadas y WhatsApp.

3.2.1 Página Web.

Es de total importancia tener una página Web, siendo una carta de presentación en internet y medios digitales para este tipo de negocios. Es relevante tener modelos de simulación o de respuesta automática que tenga las siguientes características, de manera que se pueda facilitar la decisión de compra:

- ❖ Asesor virtual (el cual tendrá la capacidad a través de algoritmos programados de darles solución y respuesta a las personas interesadas).
- ❖ Programar espacios
- ❖ Tiempos deseados (horas, días, semanas, meses, años)
- ❖ Servicio adicionales (cafetería, break, manutención de oficina, tecnología)
- ❖ Redes, alianzas, membresía.

3.2.2 Cotizaciones telefónicas.

Se tendrá una línea exclusiva de canal de ventas, a través de este medio se podrá ofrecer información completa a las personas interesadas. Se solicitarán datos (si lo aprueba el cliente) de manera que se pueda construir una base de datos, a la cual se le hará respectivo seguimiento para al final persuadirlos y conseguir una vinculación.

3.2.3 Visitas guiadas y programadas.

A través de esta opción los clientes potenciales podrán conocer por medio de una cita las condiciones y servicios que se ofrecen en las instalaciones del coworking. Serán atendidos por personal capacitado, tendrán guion de ventas y capacidad de persuasión para generar diferentes alternativas logrando el cierre de negocio.

3.3 Canales de distribución

3.3.1 Sucursal Bogotá.

El canal de distribución que tiene el Clúster es la única y principal sucursal, con los diferentes servicios que se ofrecen.

4. Relaciones con los clientes

4.1 Marca

4.1.1 Marca como producto.

4.1.1.1 Alcance.

El nombre está asociado al tipo de negocio. Cuando el cliente necesite un espacio para trabajar debe pensar en el “El Clúster coworking Hub”.

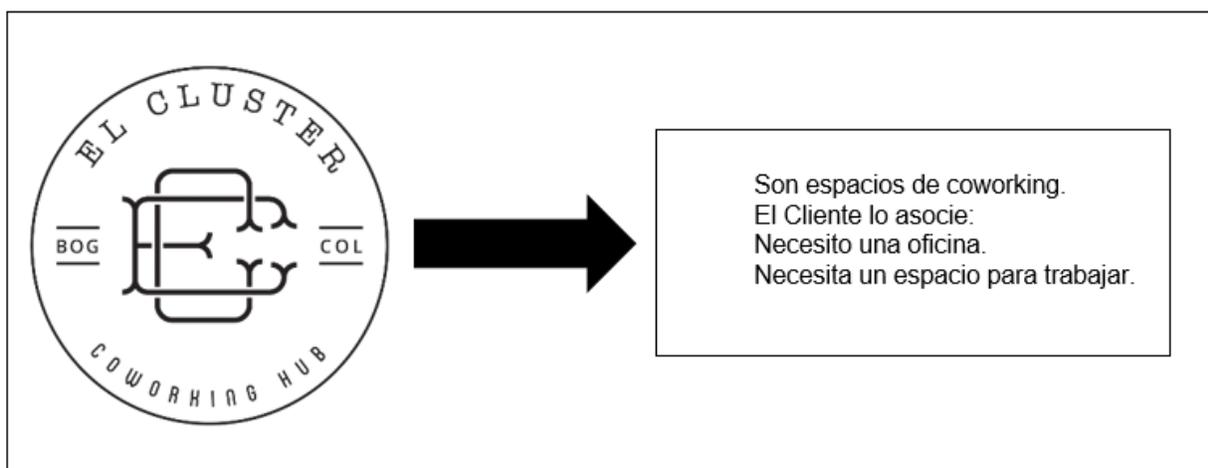


Ilustración 5 Alcance. Elaboración propia.

4.1.1.2 Atributo.

El atributo al cual se le quiere dar valor a la marca y por el cual se quiere ser reconocido es por ser un espacio de trabajo flexible que fomenta el networking.

4.1.1.3 Valor / Calidad.

Para dar valor a la marca se resalta la INNOVACIÓN debido a que “El Clúster coworking Hub” fue pionero cuando empezó este tipo de negocio en Colombia Y LA EXPERIENCIA adquirida durante los 4 años del negocio, para fomentar relaciones y networking con unos precios iguales o menores a los competidores, sin dejar de ofrecer un servicio de alta calidad.

4.1.1.4 Ocasión de uso.

El Clúster Coworking busca apropiarse de los dos conceptos que se leen en su marca:

- ❖ **Clúster:** Grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector y lo hacen estratégicamente buscando beneficios en común.
- ❖ **Coworking:** Trabajo colaborativo.

4.1.1.5 Asociación con usuario.

La marca desea generar una asociación directa hacia usuarios como empresarios o independientes, emprendedores, FreeLancer, Startups y profesionales.



Ilustración 6 Imagen de emprendedor. Fuente: Google

4.1.1.6 Vínculo al país o región.

El Clúster coworking Hub es una marca que fomenta el crecimiento y la adopción cultural del coworking en Bogotá, siendo una ciudad potencial y con cambios en sus modalidades de trabajo.

4.1.2 Marca como organización.

4.1.2.1 Atributos organizativos.

Todos los integrantes de la comunidad deben tener unos valores culturales clave como son:

- ✓ **Innovación:** Pioneros en Colombia brindando este servicio, buscando entregar al cliente soluciones.
- ✓ **Creatividad:** Capacidad para generar nuevas ideas o conceptos que produzcan soluciones originales para las necesidades de los clientes.
- ✓ **Netwotking:** Relacionamiento y acompañamiento de los miembros de la comunidad interna y externa del negocio.
- ✓ **Servicio:** Brindar soluciones de alta calidad permanente.

4.1.2.2 Local / Global.

Marca Bogotana que se conecta con el mundo.

4.1.3 Marca Como Persona.

4.1.3.1 Personalidad.

La personalidad de la marca tiene como características una persona empática, madura, extrovertida, con habilidades de relacionamiento, busca oportunidades de negocio, inversión de tiempo para generar nuevas ideas, ingresos y empleo.



Ilustración 7 Personalidad del Clúster coworking Hub. Elaboración propia / Fuente: Google

4.1.4 Marca como símbolo.

4.1.4.1 Imaginería visual.



El logo refuerza el networking y coworking que son los grandes atributos de la marca. Representa un grupo de empresas interrelacionadas.

4.1.4.2 Herencia de marca.

La ubicación y la imagen de la casa llegaron a ser reconocidas en el sector donde está ubicada. La idea es retomar este concepto de un lugar ubicado por fuera de los cascos empresariales congestionados de la ciudad. El lugar estará ubicado en la localidad de Usaquén, Calle 124 # 7B - 11.

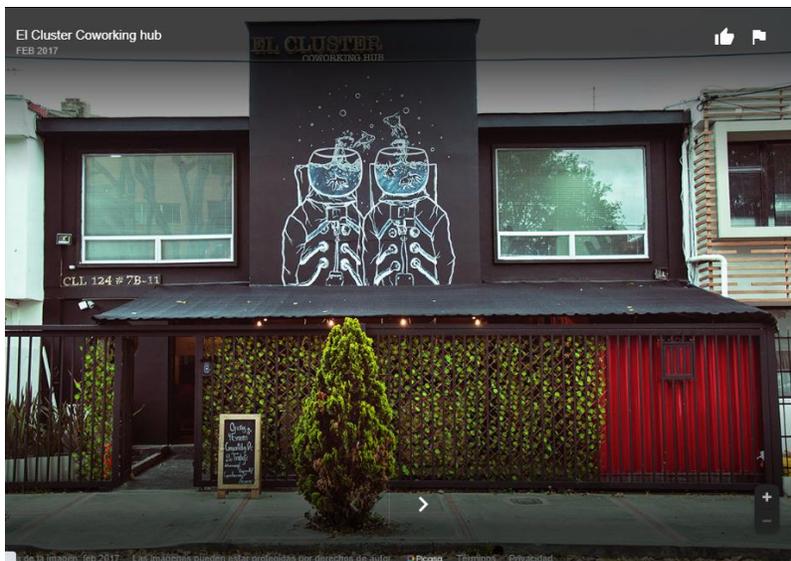


Ilustración 8 Fotografía externa del Clúster. Elaboración propia.

4.2 Modelo de servicio

4.2.1 Promesa de servicio.

Los clientes que adquieren la membresía del clúster y no puedan utilizar el servicio en las fechas programadas, tienen hasta 1 año para redimirlos en cualquier servicio dentro del Clúster. No pierden su dinero.

4.2.2 Personas: Cómo las atraen, capacitan y motivan.

Para la prestación del servicio en el Clúster coworking Hub es fundamental el personal contratado para brindar apoyo a los clientes, para que el soporte sea eficaz en el día a día.

Se atrae el personal por medio de procesos de selección, con bases de datos de bolsas de empleo buscando encontrar el personal idóneo, otra forma de reclutar personal es con hojas de vida referidas. El perfil que se busca atraer corresponde a personas con las siguientes características:

- ❖ Ingeniero de sistemas
- ❖ Excelente atención al cliente
- ❖ Empático

- ❖ Entre 22 y 45 años
- ❖ Ser cortés y saber escuchar

Aprovechando las formaciones que se realizan en el Clúster coworking Hub, se brinda al personal la oportunidad de participar para fortalecer los conocimientos y mejorar las habilidades en temas de servicio. Se les da capacitación completa sobre cada uno de los servicios ofrecidos, de manera que siempre puedan brindarles respuesta oportuna a los clientes.

El personal tiene unas fichas de calificación, las cuales son diligenciadas por los clientes. Al final del mes el mejor colaborador calificado se le da una bonificación en tiempo o dinero, dependiendo lo que escoja. Se brindan las dos opciones.

4.3 Procesos para dar una Buena experiencia

4.3.1 Soluciones de oficina.

Soporte técnico y de oficina en caso de que algún cliente presente falla o requiera asesoría con su computador. Ofrecer snacks saludables de manera ilimitada. La red es propia y con la mejor calidad, lo que garantiza seguridad en la información y estabilidad en la conexión.

4.3.2 Membresía.

Permite ser parte de la red de contactos del clúster, esto permite compartir la experiencia adquirida en cada uno de los negocios y sectores fomentando una relación gana-gana, pues se interactúan entre empresas que pueden convertirse en aliadas. El pago entre las mismas puede ser con intercambio de servicios.

4.3.3 Formaciones y Experiencia.

El clúster ofrece continua capacitación y desarrollo profesional para representantes legales y funcionarios de las empresas miembros, por medio de actividades de formación, Workshop, seminarios y talleres.

5. Ingresos

5.1 Fuentes de ingresos

A continuación aparece una tabla con los precios según el servicio y paquete ofrecido a los clientes.

Espacio	Membresia	Características	Basico	%Off	Contrato 6 meses	%Off	Contrato 12 meses
Coworking	25 horas	Todas nuestras membresias de coworking cuentan con -Acceso a un puesto de trabajo, -Domicilio Físico, - Recepción y Correspondencia, -Conecciones electricas, - Acceso a la red wifi, -Servicios de Aseo y Cafeteria (Café Aromática y fruta). Beneficios adicionales con empresas aliadas.	\$219.000	9%	\$199.290	12%	\$192.720
	50 horas		\$340.000	9%	\$309.400	12%	\$299.200
	100 horas		\$420.000	9%	\$382.200	12%	\$369.600
	160 horas		\$620.000	9%	\$564.200	12%	\$545.600
	Pack day (8días)	Los mismos servicios mas 2 Horas de sala de juntas por mess	\$254.000	3%	\$246.380	5%	\$241.300
	Middle Time(12 Días)		\$289.000	3%	\$280.330	5%	\$274.550
	Month	\$469.000	9%	\$426.790	12%	\$412.720	
Espacios dedicados	Fijo	-Acceso a un puesto de trabajo fijo, - Domicilio Físico, - Recepción y Correspondencia, -Conecciones electricas, - Acceso a la red wifi, -Servicios de Aseo y Cafeteria (Café Aromática y fruta). 2hrs mensuales de sala de juntas y Beneficios adicionales con empresas aliadas.	\$603.000	5%	\$572.850	9%	\$548.730
Oficinas	2 pax	-Acceso a un puesto de trabajo fijo, - Domicilio Físico, - Recepción y Correspondencia, -Conecciones electricas, - Acceso a la red wifi, -Servicios de Aseo y Cafeteria (Café Aromática y fruta). 2hrs mensuales de sala de juntas por puesto de trabajoy Beneficios adicionales con empresas aliadas.	\$1.335.271	15%	\$1.134.980	30%	\$934.690
	3pax		\$1.826.286	15%	\$1.552.343	30%	\$1.278.400
	4pax		\$2.791.929	15%	\$2.373.140	30%	\$1.954.350
	5 pax		\$3.452.572	15%	\$2.934.686	30%	\$2.416.800
	6pax		\$3.962.112	15%	\$3.367.795	30%	\$2.773.478
	Sala de juntas		6pax	Capacidad 6 personas, -T.v.HDMI, - tableros, -Marcadores, -Apple TV. Servicio de Cafetería (café.Aromática o Agua)	\$32.000	N/A	N/A
sala de capacitaciones	12 pax	Capacidad 8 a 15 personas, -Proyección en videobeam, -tablero, -Marcadores, - Apple TV. Servicio de Cafetería (café.Aromática o Agua)	\$42.000	N/A	N/A	N/A	N/A
Coworking Eventos	40pax	Capacidad 40 personas, -Proyección en videobeam, -tablero, -Marcadores, -Apple TV. Servicio de Cafetería (café.Aromática o Agua)	\$208.000	N/A	N/A	N/A	N/A

Todos los precios incluyen IVA

Ilustración 9 Tabla de ayuda ventas Clúster. Elaboración propia.

5.1.1 Modalidades de pago.

Se reciben todas las tarjetas VISA, MASTERCARD, plataformas como NEQUI, Daviplata y PSE. Esto les facilita a los clientes cancelar el servicio con variedad de opciones.

5.2 Objetivo de precio

Rentabilidad: El Clúster co-working Hub busca por medio de este emprendimiento conseguir beneficios y rendimientos financieros.

5.3 Evaluación por parte del Target

Siendo el precio un factor clave para la toma de decisión en la adquisición de estos servicios, la percepción que puede dar el Target de precio del clúster, se ve marcada por el diferencial que tiene versus el principal competidor del sector que es Wework, debido a que los precios del espacio son menores a los de este competidor. Al comparar con los otros jugadores del sector, el clúster se percibe como una opción llamativa, económica y flexible que se puede acomodar a las necesidades del coworker.

5.4 Evaluación de la competencia:

Para el clúster es una fortaleza poder ser competitivos con una estrategia de precios dentro de la oferta del sector, que se destaca por tener unos precios iguales o menores a los de la competencia. La competencia no tiene flexibilidad en precios, ni en facturación de periodos lo que es una ventaja competitiva para el Clúster.

6. Recursos clave

Para el Clúster su oferta se ve marcada por 3 pilares clave: Espacio, formación y comunidad, dentro de los cuales como recursos entrarían sus espacios y la comunidad de networking. Para esto es necesario contar con herramientas, las cuales son:

6.1 Red y comunidad de networking

Networking: Se genera el interrelacionamiento con otros miembros y empresas de la comunidad de los clientes pre-existentes.

- ❖ Plataforma de soporte de Red de internet e intranet
- ❖ Base de datos y red de contactos
- ❖ Personal capacitado (Ingeniero de sistemas)

6.2 Instalaciones o espacios físicos

Espacio de trabajo que inspira ideas, innovación, creatividad y productividad.

Instalaciones físicas (ambiente agradable y feliz): Adaptadas a la necesidad al tipo de servicio que se ofrece y a la etapa de crecimiento en la que se encuentra el negocio del cliente.

Estas líneas de negocio son:

❖ Coworking:

Es un área pensada para los miembros de la comunidad, que, sin compartir empresa, profesión o actividad económica, independientemente a su sector económico o idea de negocio, tengan la oportunidad de unirse y trabajar en un mismo espacio. Al adquirir la membresía se garantiza un ambiente que fomenta la creatividad, la productividad, el networking y en el cual pueden ingresar clientes y aliados con toda tranquilidad. Incluye el uso de Lockers, Domicilio físico, acceso con huella, recepción y correspondencia, descuentos en programas de formación, horas en sala de reunión, estación de café, fruta fresca en la mañana, uso de cabina de llamadas con línea tel. y LAN

❖ Espacios dedicados:

Son puestos de trabajo fijos completamente equipados, cuentan con herramientas tecnológicas en un módulo individual para potencializar los resultados, teniendo otras áreas del espacio disponibles, desde los espacios de coworking hasta las salas de reuniones para recibir

a los clientes, aprovechando el ambiente de networking en los eventos realizados dentro de la comunidad para tal fin. Incluye el uso de Lockers, Domicilio físico, acceso con huella, recepción y correspondencia, descuentos en programas de formación, horas en sala de reunión, estación de café, fruta fresca en la mañana, uso de cabina de llamadas con línea tel y LAN

❖ **Oficinas:**

Son áreas privadas, diseñadas a la medida que ofrecen a los colaboradores e integrantes de cada empresa la comodidad e independencia que necesitan, estos espacios están diseñados para que equipos de trabajo o Startups que desean trabajar en un espacio más íntimo y al mismo tiempo ser parte de una gran comunidad de emprendedores, coworkers y FreeLancer. Las oficinas tienen capacidad para equipos de trabajo de 2 personas hasta 6 personas por oficina. Incluye el uso de Lockers, Domicilio físico, acceso con huella, recepción y correspondencia, descuentos en programas de formación, horas en sala de reunión, estación de café, fruta fresca en la mañana, uso de cabina de llamadas con línea tel y LAN

❖ **Sala de juntas:**

Espacio diseñado para programar y desarrollar reuniones con los equipos de trabajo o clientes, se cuenta con 2 salas de juntas con capacidad de máximo 7 personas completamente independientes y privadas para el desarrollo de reuniones sin interrupciones. Incluye tableros y equipos audiovisuales para proyector presentaciones en audio y video. Incluye descuentos en programas de formación, estación de café, fruta en la mañana, uso de cabina de llamadas con línea tel y LAN.

❖ **Sala de capacitaciones:**

Sala única dentro del espacio ideado para desarrollar talleres y conferencias en un espacio íntimos dotado de moderno mobiliario, con capacidad para 15 personas es perfecto para desarrollar capacitaciones, coaching, talleres o encuentros específicos de trabajo. El

personal del clúster le dará todo el apoyo logístico necesario para un excelente desarrollo de la reunión garantizando una experiencia relevante para su equipo de trabajo o cliente. Incluye descuentos en programas de formación, estación de café, fruta en la mañana, Video Beam, uso de cabina de llamadas con línea tel y LAN.

6.3 Protocolos de bioseguridad

Para la reapertura de la empresa, se debe dar la confianza y seguridad a los clientes de que se cumplen con todos los protocolos de bioseguridad, garantizando e implementando las medidas de uso adecuado de tapabocas, lavado de manos y distanciamiento físico, además de brindar los elementos necesarios de desinfección.

7. Actividades clave

Como ya se había mencionado la estrategia de este negocio se ve marcada por 3 pilares clave: Espacio, formación y comunidad, en búsqueda de desarrollar esta estrategia las actividades clave son:

- ❖ Desarrollo de la red y soporte continuo para los usuarios
- ❖ Promover la colaboración entre usuarios y socios
- ❖ Implementación de todos los protocolos de bioseguridad
- ❖ Alternancia y asincronía de jornadas laborales
- ❖ Capacitación de usuarios y colaboradores: Crecimiento de mercado dando a conocer los beneficios que ofrece el clúster Coworking buscando nuevos nichos de negocio, involucrando información, capacitación y eventos relevantes para nuevos emprendedores y startups; que buscan un espacio cómodo, eficiente y agradable en una zona de Bogota libre de tráfico y embotellamientos; para llevar a cabo sus ideas de negocio, logrando sinergia y networking entre los diferentes

miembros que aportan con su experiencia a este mercado potencial. Se realiza a través de 3 diferentes formaciones establecidas:

- ❖ **Formaciones Básicas:** charlas y talleres para potencializar las habilidades propias del ser, descubrir fortalezas de la persona y trabajar en ellas. Dirigido a independientes, emprendedores, FreeLancer y todo aquel que quiera generar cambio en su vida personal y profesional. El objetivo es fortalecer habilidades blandas.
- ❖ **Formaciones Esenciales:** Dirigido a independientes, emprendedores y FreeLancer que quieren potenciar sus proyectos, enriquecer su propuesta de valor y su respectivo modelo de negocio a través de diferentes herramientas y de la mano de expertos en metodologías y propuestas innovadoras.

Formaciones especializadas: Dirigido a proyectos consolidados que quieran fortalecerse. El programa permite adquirir conocimientos especializados según las necesidades de la empresa, de la mano de expertos que, a través de sus experiencias, de aprendizajes y éxitos, guían al emprendedor con el fin de impulsar su negocio.

8. Socios clave

Para el clúster es muy importante contar con unos actores, que participan en los diferentes procesos del negocio:

- ❖ Proveedores: Red y plataforma
- ❖ Cliente / proveedor: Adquieren la membresía y hacen parte de la comunidad
- ❖ Inversionistas
- ❖ Alianzas con universidades: Plan Tesis y plan emprender

9. Estructura de costos

Al revisar el proceso y las ventas del clúster cuando estuvo en operación, los principales costos que pueden presentarse en el periodo de un mes de trabajo son:

ITEM	PARTICIPACIÓN COSTOS	Valor \$\$
Arriendo	29,44%	\$ 6.400.000
Costos operacionales	11,04%	\$ 2.400.000
Salarios	30,36%	\$ 6.600.000
Formación	11,50%	\$ 2.500.000
Mantenimiento	4,42%	\$ 960.000
Marketing	3,68%	\$ 800.000
Equipos	4,42%	\$ 960.000
Comidas/ bebidas	3,68%	\$ 800.000
Otros	1,47%	\$ 320.000
	100%	\$ 21.740.000

Ilustración 10 Tabla e costos mensuales del Clúster

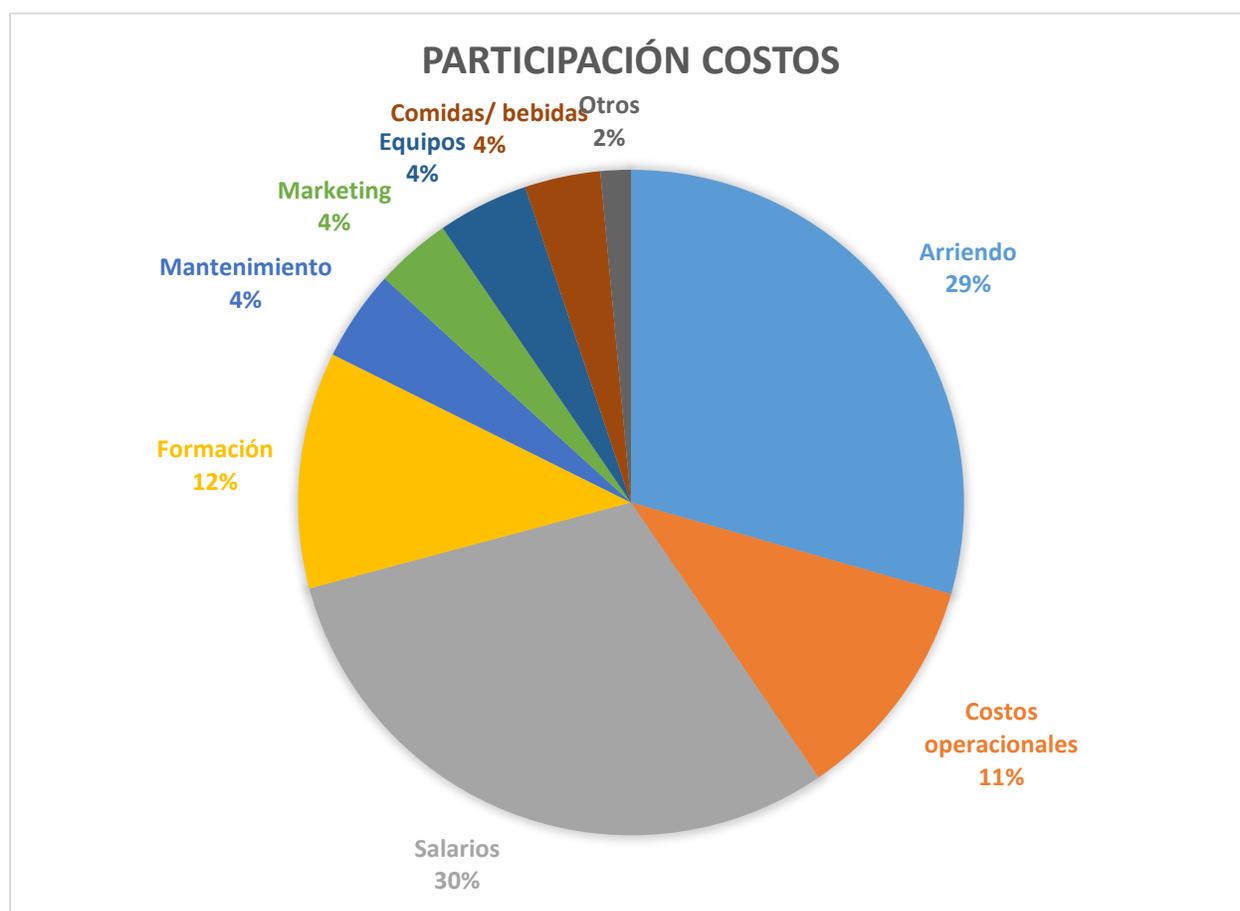


Ilustración 11 Distribución costos el clúster. Elaboración propia.

Adicional se estimó la inversión requerida para la reapertura del negocio. Se identificó lo siguiente:

Inversión reapertura		
ITEM	PARTICIPACIÓN COSTOS	Valor \$\$
Instalaciones / Mobiliario	66%	132.780.000
Publicidad / promoción	1%	\$ 2.000.000
Capital de respaldo 3 primeros meses	33%	\$ 65.220.000
	100%	\$ 200.000.000

Ilustración 12 Costos Inversión reapertura Clúster

A continuación se presentan las ventas históricas del año 2017 al 2020 de El Clúster coworking Hub, las cuales permiten identificar los ingresos promedio para poder determinar la rentabilidad del negocio.

FECHA	Coworking	Espacios Dedicados	Formacion	Oficinas	Sala de conferencias	Sala de juntas	Total general
2017	\$ 59.014.034	\$ 20.708.795	\$ 44.245.061	\$ 171.445.945	\$ 4.277.875	\$ 9.371.775	\$ 309.063.485
	19%	7%	14%	55%	1%	3%	100%
2018	\$ 65.888.786	\$ 20.306.115	\$ 29.427.431	\$ 139.345.482	\$ 6.939.454	\$ 20.047.693	\$ 281.954.961
	23%	7%	10%	49%	2%	7%	100%
2019	\$ 60.102.364	\$ 16.949.259	\$ 23.407.477	\$ 204.388.409	\$ 1.461.176	\$ 12.542.082	\$ 318.850.767
	19%	5%	7%	64%	0%	4%	100%
2020	\$ 15.138.303	\$ 3.600.974	\$ 627.140	\$ 78.770.540		\$ 3.685.931	\$ 101.822.888
	15%	4%	1%	77%	0%	4%	100%
TOTAL	\$ 200.143.488	\$ 61.565.143	\$ 97.707.108	\$ 593.950.376	\$ 12.678.505	\$ 45.647.482	\$ 1.011.692.101
	20%	6%	10%	59%	1%	5%	100%

Ilustración 13 Histórico de ventas de El clúster coworking Hub. Elaboración propia.

Concepto/Periodo	Valor \$
Ventas 2020 (78Dias)	\$ 101.822.888
Ventas 2020 (1Dias)	\$ 1.305.422
Ventas proyectadas 2020(365Dias)	\$ 476.478.901
Ventas 2017(356Dias)	\$ 309.063.485
Ventas 2018(365Dias)	\$ 281.954.961
Ventas 2019(365Dias)	\$ 318.850.767
Ventas Totales Estimadas 2017-2020	\$ 1.386.348.113
Ingresos promedio Anuales(4Periodos)	\$ 346.587.028
Costos Mensuales (1 Mes)	\$ 21.740.000
Costos anuales Estimados(12 Meses)	\$ 260.880.000
Rent \$ (Ingresos Promedio-Costos Anuales)	\$ 85.707.028
Rentabilidad Esperada (Rent \$ / Costos Anuales)	32,85%

Ilustración 14 Rentabilidad de El cluster coworking Hub

Para el año 2020 se lograron unas ventas de \$101'822.888 con corte al 19 de marzo pues en esta fecha se cerraron las instalaciones. Con estos 78 días transcurridos y unas ventas promedio diarias de \$1'305.421, se puede estimar que las ventas proyectadas para los 365 días del año 2020 serían de \$476'478.900. Este valor se calcula con el fin de tener los ingresos promedio de los cuatro años transcurridos del negocio que da una cifra de \$346.587.028.

Según la identificación y análisis de costos, el valor mensual es de \$21'740.000 por lo que al año se calcularía unos costos de \$260.880.000. Por lo que el valor de la diferencia entre los ingresos estimados y los costos proyectados es de \$85'707.028, lo que da una rentabilidad esperada del 32.85%.

Conclusiones

- ❖ Gracias al modelo CANVAS se logró identificar que el target objetivo del clúster son los independientes o PYMES, debido a que es un mercado en crecimiento en Bogotá. También se entendió que la manera de comunicación con los clientes son los canales digitales, y esta relación se va a fortalecer si se asegura que en la prestación del servicio se pueda ofrecer soporte capacitado para la solución a inconvenientes que se puedan presentar en un día de trabajo.
- ❖ Se pudo definir cuáles son los recursos clave, destacándose la plataforma y respaldo que se necesitan para la interrelación, conexión y comunicación interna y externa de las operaciones de cada negocio.
- ❖ En cuanto a las actividades clave es fundamental fortalecer los espacios de formación y las alianzas con nuestros miembros y con entes externos que fomenten el desarrollo profesional y personal de todos los coworkers.
- ❖ Se identifican las fuentes de ingresos del negocio y se formula la estructura de costos e ingresos promedio mensuales logrando calcular la rentabilidad esperada: 32.85%.
- ❖ Después de realizar el modelo de CANVAS de “El clúster coworking Hub” podemos concluir que es un momento idóneo para la reapertura del negocio, debido a la reactivación de este sector cumpliendo con los protocolos de bioseguridad durante la pandemia del COVID-19, implementando las nuevas modalidades de trabajo que se fortalecieron como consecuencia de la pandemia.

- ❖ Como resultado del desarrollo del trabajo se logró definir el target, recursos clave, propuesta de valor y la rentabilidad; convirtiéndose este modelo en una guía para el momento en que los accionistas decidan hacer la re apertura del negocio o puede servir a cualquier persona que quiera incursionar en este sector.

Referencias

Job Wizards. (2020). *Job Wizards*. Obtenido de <https://job-wizards.com/es/el-futuro-del-espacio-de-coworking/>

Manuel Reyes Beltran. (22 de Junio de 2020). *Radio Santafé*. Obtenido de <http://www.radiosantafe.com/2020/06/22/espacios-de-coworking-ven-una-mayor-demanda-por-cuenta-de-la-pandemia/>

Real Estate Market & Lifestyle. (8 de Diciembre de 2020). *Coworking crecerá 10% anual en Colombia desde 2021*. Obtenido de <http://realestatemarket.com.mx/noticias/mercado-inmobiliario/31288-coworking-crecera-10-anual-en-colombia-desde-2021>

Trabajo, semana. (08 de abril de 2021). Más de 15.000 empresas se crearon en el bimestre en Bogotá y la región, 14 % menos que en 2020. *Semana*, <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/mas-de-15000-empresas-se-crearon-en-el-bimestre-en-bogota-y-la-region-14-menos-que-en-2020/202125/>. Obtenido de Periodico El Tiempo.