

Propuesta de un plan de negocios para el emprendimiento de un cowork café

Hernández de la Cruz, Ana Valeria

2024-05-26

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/6246>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial del 3 de abril de 1981



PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL EMPRENDIMIENTO DE UN COWORK CAFÉ

ELABORACIÓN DE PROYECTO DE TITULACIÓN

que para obtener el Grado de

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

presenta

ANA VALERIA HERNÁNDEZ DE LA CRUZ

Director

Mtra. Selene Itzia Pérez Martínez

San Andrés Cholula, Pue.

2024

Resumen

En el presente escrito se diseña y desarrolla un plan de negocios para un proyecto de emprendimiento basado en el esquema del trabajo colaborativo, en el cual se propone la implementación de una cafetería que facilite un espacio compartido de trabajo que propicie un ambiente profesional y de intercambio de valor multidisciplinario donde se puedan construir relaciones profesionales sólidas, basado en las oportunidades derivadas de la pandemia por COVID-19 en el mundo laboral (organizaciones y trabajadores independientes) y la nueva normalidad que trajo consigo nuevos esquemas de trabajo que llegaron para quedarse.

Abstract

In this paper, a business plan for an entrepreneurship project based on the collaborative work scheme is designed and developed, it contains the implementation of a coffee house that provides a shared work space with a professional and multidisciplinary environment where content of value can be exchanged and solid professional relationships can be built, based on the opportunities derived from the COVID-19 pandemic in the professional world (organizations and independent workers) and the new normal that brought new work schemes that are here to stay.

Palabras clave: coworking, emprendimiento, networking, trabajo independiente, freelance.

ÍNDICE

Resumen	2
Abstract	2
ÍNDICE	3
ÍNDICE DE TABLAS	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I.- DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO Y PLANEACIÓN	9
1.1 Diseño del modelo de negocios	9
1.1.1 Análisis de necesidades.....	9
1.1.2 Análisis de los recursos	10
1.1.3 Identificación del capital humano	10
1.1.4 Definición del problema.....	12
1.1.5 Justificación de la alternativa seleccionada & Lean Canvas	13
1.2 Planeación	14
1.2.1 Datos generales de la empresa.....	14
1.2.2 Razón del nombre	16
1.2.3 Marca	16
1.2.4 Logotipo.....	16
1.2.5 Slogan	16
CAPÍTULO II.- ESTUDIO DE MERCADO	17
2.1 Situación actual de la industria o sector	17
2.2 Segmentación y selección del mercado meta	18
2.3 Investigación de mercado	22
2.4 Análisis de la competencia.....	29
2.5 Análisis de precios.....	30
2.5.1 Selección de precio y conclusión del mismo	31
2.6 Estrategias de promoción y publicidad	32
CAPÍTULO III.- ESTUDIO TÉCNICO	34
3.1 Especificaciones del producto o servicio	34
3.2 Descripción del proceso	36
3.3 Identificación de maquinaria y equipo.....	37
3.4 Presupuesto de maquinaria y equipo.....	39

3.5 Depreciación de maquinaria y equipo.....	41
3.6 Valor de Rescate en libros.....	43
3.7 Recursos humanos	45
3.7.1 Descripción y perfil de puestos.....	45
3.7.2 Organigrama.....	55
3.7.3 Presupuesto de personal	55
3.8 Descripción de instalaciones.....	56
3.9 Análisis de localización del proyecto.....	58
3.10 Costos del servicio.....	58
3.10.1 Renta.....	58
3.10.2 Agua.....	59
3.10.3 Electricidad	60
3.10.4 Internet.....	61
3.10.5 Mantenimiento	61
3.10.6 Consumibles de oficina	61
3.10.7 Consumibles de la cafetería de uso libre.....	63
3.10.8 Consumibles de sanitarios y limpieza.....	65
3.10.9 Costo total	66
3.10.10 Costo por persona por día y por mes	66
CAPÍTULO IV.- ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	68
4.1 Capacidades.....	68
4.1.2 Capacidad técnica.....	68
4.1.3 Capacidad de mercado.....	68
4.2 Presupuesto de ventas.....	69
4.3 Financiamiento.....	71
4.4 Punto de equilibrio.....	73
4.5 Estado de resultados Pro-Forma y Flujos Netos de Efectivo	74
4.6 Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada	75
4.7 Valor Actual Neto	77
4.8 Periodo de Recuperación de la Inversión.....	77
4.9 Tasa Interna de Retorno.....	78
4.9 Índice de Valor Actual Neto	79
CAPÍTULO V.- ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL	80

5.1 Responsabilidad Social Empresarial y los ODS	80
5.2 Establecer prácticas de responsabilidad social e identificarlas con el ODS que impacta	81
5.3 Mapear la cadena de valor	81
5.4 Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
ANEXOS.....	86
Anexo 1. Encuesta	86
Anexo 2. Layout.....	89
REFERENCIAS	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Municipios que conforman la Zona Metropolitana de Puebla	19
Tabla 2. Análisis comparativo de la competencia.....	30
Tabla 3. Análisis de precios	30
Tabla 4. Rango de precios calculado a partir del análisis de competencia.....	31
Tabla 5. Descripción de gastos de promoción y publicidad.....	33
Tabla 6. Identificación de maquinaria y equipo.....	38
Tabla 7. Resumen de maquinaria y equipo por categoría	39
Tabla 8. Precio unitario y total de maquinaria y equipo.....	40
Tabla 9. Depreciación anual de activos por categoría	41
Tabla 10. Depreciación anual de maquinaria y equipo.....	42
Tabla 11. Valor de rescate en libros de maquinaria y equipo	44
Tabla 12. Presupuesto de personal.....	56
Tabla 13. Espacio requerido para cada categoría	57
Tabla 14. Consumo de electricidad por hora	60
Tabla 15. Consumibles de oficina por mes	62
Tabla 16. Costo mensual de consumo de café.....	63
Tabla 17. Costo mensual de consumo de té	64
Tabla 18. Costo mensual de agua potable.....	65
Tabla 19. Costo mensual de consumibles de sanitarios y limpieza	65
Tabla 20. Resumen del costo por hora de la prestación del servicio	66
Tabla 21. Ingresos año 1	70
Tabla 22. Variación de precios por inflación.....	70
Tabla 23. Incremento de ventas por crecimiento de la industria.....	70
Tabla 24. Presupuesto de ventas	71
Tabla 25. Inversión inicial: activo fijo y diferido.....	72
Tabla 26. Tabla de pago de la deuda y crédito	73
Tabla 27. Resumen del costo total del año 1.....	74
Tabla 28. Estado de resultados Pro-forma.....	75
Tabla 29. Flujos Netos de Efectivo y Flujos Netos de Efectivo Acumulados.....	78
Tabla 30. Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial	83
Tabla 31. Resultado de indicadores financieros	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Lean Canvas.....	14
Figura 2: Diseño del logotipo	16
Figura 3. Resultados de la pregunta 1 de la encuesta.	23
Figura 4. Resultados de la pregunta 2 de la encuesta. Inicio y fin de actividad laboral.	24
Figura 5. Resultados de la pregunta 3 de la encuesta.	25
Figura 6. Resultados de la pregunta 4 de la encuesta.	26
Figura 7. Resultados de la pregunta 5 de la encuesta.	26
Figura 8. Resultados de la pregunta 6 de la encuesta.	27
Figura 9. Resultados de la pregunta 7 de la encuesta.	28
Figura 10. Resultados de la pregunta 8 de la encuesta.	28
Figura 11. Resultados de la pregunta 9 de la encuesta	29
Figura 12. Diagrama de flujo de atención a nuevos clientes	36
Figura 13. Diagrama de flujo de operación del plan de negocios.....	37
Figura 14. Propuesta jerárquica de la estructura organizacional	55
Figura 15. Gráfica Valor Actual Neto - Tasa Interna de Rendimiento.....	79
FIGURA 16. Diagrama de la cadena de valor de Michael Porter	82
Figura 17. Layout Planta baja, Sanitarios	89
Figura 18. Layout Planta baja, Estacionamiento de bicicletas	90
Figura 19. Layout Planta baja, Recepción	90
Figura 20. Layout Planta baja, Cafetería de especialidad	91
Figura 21. Layout Planta baja, Área de eventos.....	92
Figura 22. Layout Planta baja, Área recreativa	92
Figura 23. Layout Planta baja, Zonas de proyección.....	93
Figura 24. Layout Planta baja, Sala de juntas 1.....	94
Figura 25. Layout Planta baja, Cafetería de uso libre	94
Figura 26. Layout Planta baja, Área de coworking y centro de impresión	95
Figura 27. Layout Planta alta, Sala de juntas 2	96
Figura 28. Layout Planta alta, Sala de creación de contenido	96

INTRODUCCIÓN

Lo único constante en esta vida es el cambio, y con ello la sociedad tiene que reinventarse para sobrevivir en un mundo que sigue una tendencia hacia la economía colaborativa. Cada vez son más los profesionistas que optan por un esquema de trabajo independiente en el que puedan manejar su propio horario e intercambiar contenido de valor al mismo tiempo que generan relaciones profesionales en un ambiente multidisciplinario.

Por otro lado, también está la tendencia a pagar por el uso de un bien en vez de adquirirlo, esto ha dado paso al nacimiento de nuevos modelos de negocio, formas diferentes de generar valor a los modelos tradicionales.

Una de las barreras en las iniciativas de emprendimiento es la falta de capital, mobiliario e instalaciones adecuadas para comenzar a materializar los planes de negocios, es por esto que el coworking se propone como una alternativa que brinda una solución inmediata a las necesidades de conectividad a internet y espacios de trabajo necesarios para el desarrollo de su actividad laboral sin la necesidad de hacer una fuerte inversión inicial en la creación de estos espacios de trabajo. Esto se fundamenta en que, según el sitio web Indeed (2025), el emprendedor o trabajador independiente promedio en México tiene un sueldo mensual que va de los \$5,477 pesos a los \$24,260 pesos. Aún percibiendo la cifra más alta de este rango, le llevaría tiempo adquirir el lugar, mobiliario y equipo necesarios para hacer funcionar su área de trabajo. Los espacios de coworking le otorgan una solución inmediata a un precio accesible.

CAPÍTULO I.- DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO Y PLANEACIÓN

1.1 Diseño del modelo de negocios

1.1.1 Análisis de necesidades

El esquema tradicional de trabajo ha evolucionado drásticamente a partir de la pandemia por COVID – 19, para que las empresas sobrevivieran, tuvieron que adaptarse y adquirir un enfoque flexible de trabajo, por otro lado, para quienes perdieron sus empleos significó una oportunidad para emprender sus propios negocios.

De acuerdo con el sitio web *People Next* (2022), si bien es cierto que el trabajo remoto tiene muchas virtudes, también trae consigo algunas carencias:

- a) Necesidades psicológicas: el ser humano es un ser social y el trabajar de forma remota limita esta interacción con los demás, orillando a la gente a problemas de concentración, mermando así su desempeño.
- b) Necesidades de infraestructura: no todas las personas tienen la oportunidad de equipar una oficina en casa, lo que implica la adquisición de mobiliario adecuado como escritorio, sillas ergonómicas, así como también el servicio de internet de banda ancha.
- c) La necesidad de los emprendedores: anteriormente los *FreeLancers* y autónomos se enfrentaban nuevamente a la barrera de la infraestructura para desempeñar sus actividades, viéndose obligados a trabajar en cafeterías o invertir para equipar su propia oficina en casa.
- d) Necesidad de un entorno adecuado de trabajo: el trabajar de forma remota en casa o en una cafetería dificulta la concentración por las diversas distracciones que pueden existir. Además de ello, cuando se trabaja en el hogar se tiende a mezclar también las labores domésticas, reduciendo la productividad de las personas en el trabajo.

1.1.2 Análisis de los recursos

Se realizó un análisis de los recursos necesarios para la implementación de este proyecto, los cuales fueron clasificados de acuerdo con su naturaleza como tangibles e intangibles.

a) Recursos tangibles

- Espacio de *cowork*
- Mobiliario para espacio de *cowork*
- Mobiliario de cafetería
- Cabina de creación de contenido
- Salas de juntas
- Salas *lounge*
- Salas de juegos
- Servidor de internet

b) Recursos intangibles

- Prestigio de la marca
- Velocidad de internet
- Cultura organizacional
- Valores de la compañía
- Mejores prácticas (procesos)

1.1.3 Identificación del capital humano

Para la identificación del capital humano se desarrollará una estrategia a través de las siguientes etapas:

1) Requerimientos de la empresa

- Identificación de las necesidades del negocio

- Análisis y diseño del puesto de trabajo
- 2) Reclutamiento y selección
- Reclutamiento externo
 - Entrevista por aptitudes
 - Aplicación de prueba de valores, aptitudes
- 3) Evaluación de desempeño
- Desarrollo de *KPI's*
 - Criterios de evaluación

En cuanto a la estructura organizacional, se determinaron necesarias las siguientes posiciones laborales. A continuación, una breve justificación del puesto y de los perfiles solicitados:

- Director de operaciones
 - Dueños del negocio y tomadores de decisiones.
- Gerente de operaciones
 - Dentro de sus principales responsabilidades se encuentran la elaboración de las políticas de la empresa, la supervisión y gestión del servicio de atención al cliente y la implementación de soluciones ante problemáticas operativas. El perfil deseado es de un líder responsable analítico y estratega con amplios conocimientos del negocio.
- Profesional en Relaciones Públicas
 - Sus principales responsabilidades son el organizar eventos en sitio como paneles o presentaciones de profesionales reconocidos en sectores de interés para fomentar el reconocimiento de la marca en el mercado y para la creación de comunidad, además de gestionar las redes sociales de la empresa para asegurar la presencia de la marca en medios digitales.

- Administrador de Tecnologías de la Información
 - Sus responsabilidades son el resolver problemas técnicos o atender temas relacionados a la computación, como redes computacionales, instalación de *software* y problemas de conexión entre sistemas de cómputo.
- Profesional en Administración
 - Sus principales responsabilidades son el gestionar la apertura y mantenimiento de membresías, además de brindar el servicio de atención al cliente, al personal interno y externo, informar sobre los planes de afiliación al espacio de coworking, supervisar al personal de seguridad y limpieza. Su perfil debe ser con actitud amable y servicial, con gran capacidad de comunicación efectiva, excelentes habilidades de organización y administrativas.
- Personal de seguridad
 - Su principal responsabilidad es proteger a los empleados, clientes y bienes de la empresa, promoviendo un entorno seguro. Observar con atención a los alrededores para identificar indicios de delito o desorden. Actuar en defensa directa de la vida o la propiedad.
- Personal de limpieza y encargado de suministros de cafetería
 - Su principal responsabilidad es mantener las instalaciones en perfectas condiciones de limpieza e higiene, así como de mantener llenos los suministros de la cafetería de uso libre (hacer el café y asegurar que los consumibles estén siempre llenos).

1.1.4 Definición del problema

El coworking genera otra forma de hacer las cosas y busca eliminar el aislamiento que genera trabajar desde la vivienda para poner, de alguna forma, un límite entre la vida laboral y la vida personal.

La pandemia por COVID-19 trajo consigo nuevos esquemas de trabajo para los cuáles toda organización o profesionalista independiente debe buscar adaptarse para mantenerse competitivo en la nueva normalidad.

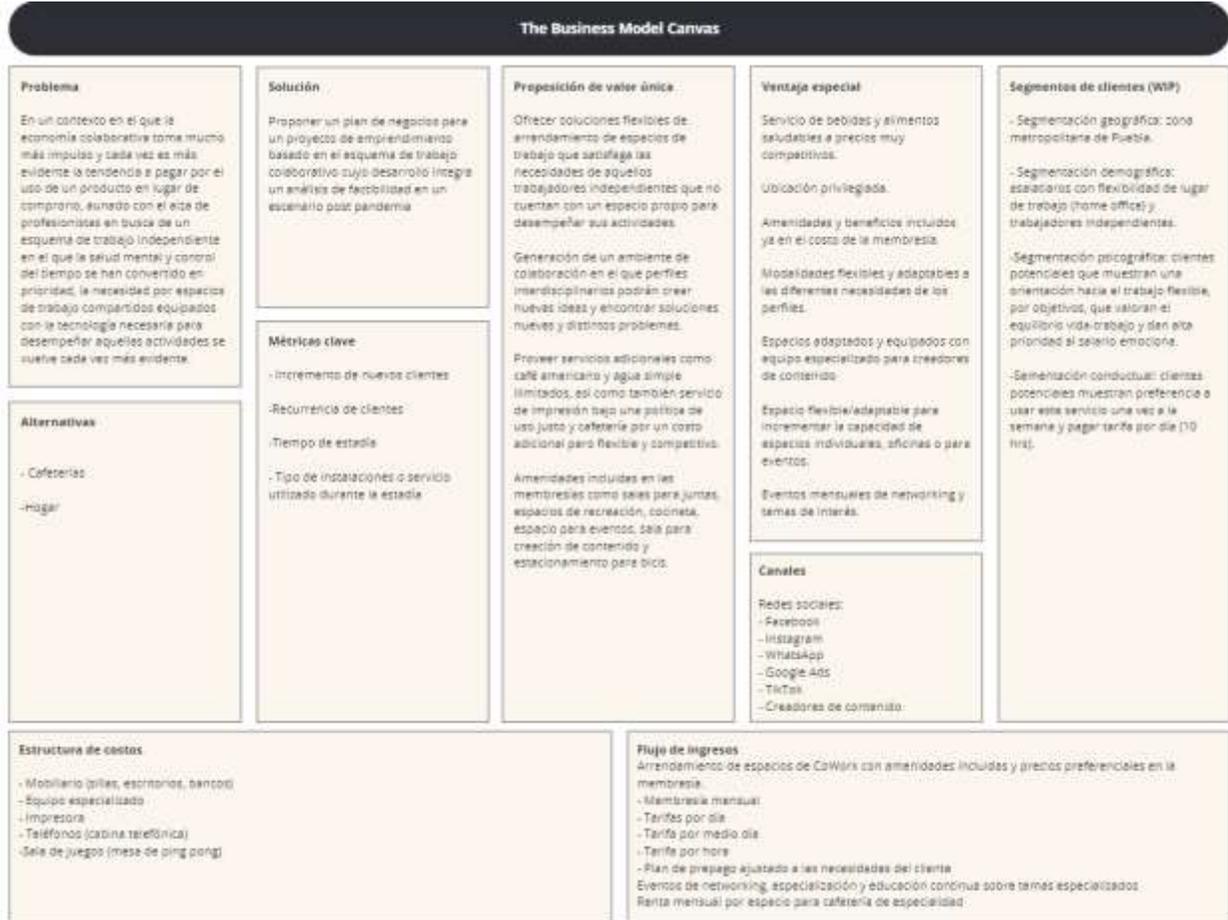
Ante los cambios que se están experimentando, mantener una forma de trabajo ágil y flexible permitirá la asimilación rápida de estas variables nuevas, por un lado, las organizaciones buscan optimizar espacios de trabajo sin descuidar el bienestar de sus colaboradores, por otro, aquellos independientes que buscan emprender necesitan lugares adecuados para comenzar a establecerse y una barrera de entrada es la inversión inicial que esto representa.

1.1.5 Justificación de la alternativa seleccionada & Lean Canvas

El Lean Canvas es una herramienta que permite visualizar el modelo de negocio a partir de la metodología *lean startup*, cuyo centro es la generación de nuevas ideas para realizar prototipos que se puedan probar en el mercado para verificar si la solución está alineada a lo que éste está buscando.

Se hizo uso de esta herramienta para diseñar la propuesta de un modelo de negocios basado en el esquema de trabajo colaborativo y el consumo de bebidas y alimentos con opción a compra, el cual se presenta a continuación.

Figura 1. Lean Canvas



Fuente: elaboración propia.

1.2 Planeación

1.2.1 Datos generales de la empresa

Empresa en el sector de servicios que ofrece espacios de *coworking* con opción a compra de alimentos saludables y bebidas de cafetería de especialidad dentro de las instalaciones, con un tamaño inicial de 8 colaboradores.

Dentro de los servicios incluidos para los espacios de *coworking* se encuentran:

- Zonas de trabajo compartido.
- Salas de juntas.

- Sala de creación de contenido.
- Espacios de recreación (zona de juegos y de relajación).
- Centro de impresión.
- Contestación telefónica personalizada.
- Dirección fiscal.
- Internet de alta velocidad.
- Mobiliario ergonómico.

El consumo ilimitado incluido en el servicio incluye:

- Café americano
- Té
- Agua

En cuanto al servicio de alimentos y bebidas con opción a compra en la cafetería de especialidad que estará concesionada se ofrece lo siguiente:

- Bebidas a base de café frías
- Bebidas a base de café calientes
- Tés
- Tizanas
- Sodas
- Bebidas a base de leche calientes
- Bebidas a base de leche frías
- Snacks saludables (fruta, yogurt, frutos secos)

1.2.2 Razón del nombre

Se definió el nombre de Coffeework S.A. de C.V. para este modelo de negocio a raíz del compuesto que deriva de la unión de las palabras *coffee* que significa café en inglés y *cowork*, esto con la intención de expresar que el espacio brinda zonas de trabajo compartido con opción a consumo de café.

1.2.3 Marca

Coffeework S.A. de C.V.

1.2.4 Logotipo

Figura 2: Diseño del logotipo



1.2.5 Slogan

Café caliente, ideas frescas.

CAPÍTULO II.- ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Situación actual de la industria o sector

El sitio web El Economista (2022), informa que, de acuerdo con el informe de investigación publicado por la CBRE (2020) sobre el coworking en México de 2022, el espacio total de oficinas colaborativas se redujo en 8% respecto al segundo trimestre de 2020 en las tres principales ciudades del país previamente mencionadas, afirmando que la configuración de espacios de oficinas colaborativas continúa, pero a un ritmo mucho menor.

Por otro lado, El País (2023), informó en una nota en internet que el gigante de alquiler de oficinas compartidas con presencia global *WeWork*, empresa previamente valorada en 47,000 millones de dólares, se declaró en bancarrota al no poder hacer frente a sus obligaciones financieras que sumaban una deuda de aproximadamente 18,656 millones de dólares, sin embargo, Hoover (2023), señala que la compañía se apoyó en el capítulo 11 de la Ley de Quiebras de Estados Unidos, lo cual le permite seguir operando mientras se reorganiza.

Karen Scarpetta, CEO de *WeWork* para México y Latinoamérica, menciona en una entrevista telefónica para el grupo de medios de comunicación Imagen, que en estas ubicaciones el modelo de negocio se basa en la franquicia y el *joint-venture*, lo que les ha permitido acceder a diferentes tipos de accionistas, y el accionista mayoritario *Softbank Latin American Fund*, con más del 70% de propiedad de la compañía, ha proporcionado un nivel de independencia financiero que permite atender las necesidades de sus clientes, lo que a su vez se ha reflejado en el crecimiento del negocio, el cual, en sus palabras, “está en el *performance* más óptimo con números con crecimientos maravillosos” (Scarpetta, 2023). Asegura que la noticia de la bancarrota en Estados Unidos no tiene ningún tipo de impacto para ninguno de los países que conforman la región y menciona que en México cuentan con más de 35,000 miembros y 25 edificios de operación repartidos en la ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.

Enfatiza también el crecimiento del 30% en la demanda de servicios para eventos y señala que inician el 2024 con ocupaciones por arriba de niveles prepandémicos (Scarpetta, 2023).

2.2 Segmentación y selección del mercado meta

Se realizó la segmentación de mercado en base a los datos obtenidos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del cuarto trimestre de 2023 realizada por el INEGI (2024). Se realizó la consulta de datos para los trabajadores independientes, quienes, por definición, son las personas que dirigen su propia empresa o negocio (INEGI, 2024) y representan el segmento para quien podría resultar atractivo el modelo de negocio propuesto en este documento. A su vez, se seleccionaron las variables de entidad federativa, lugar donde realiza actividad; que despliega información sobre el sitio donde los trabajadores independientes realizan su actividad económica y por último la variable de nivel de ingresos. Posteriormente, se estimó la proporción de la población que se limita a los municipios que conforman la Zona Metropolitana de Puebla en función del porcentaje que representa de la población total de la Entidad Federativa. Esto porque el INEGI no presenta el desglose de información por municipio, ya que, en sus palabras, “no se deben generar cuadros estadísticos con demasiado desglose. En la medida que las cifras muestrales son menores, se tiende también a una menor confiabilidad de las estimaciones” (INEGI, 2024).

De acuerdo con el último censo de población realizado por el INEGI en 2020, el número de habitantes de la Entidad Federativa de Puebla es de 6,583,278 personas. Para obtener la proporción representada por el número de habitantes de la Zona Metropolitana de Puebla, se obtuvo la información desglosada por municipio a partir de este mismo censo de población de 2020. La Secretaría de Economía del Gobierno de México menciona los municipios que integran la Zona Metropolitana de Puebla (2024), los cuales se muestran en la tabla 1 y suman un total de 2,732,568 habitantes, que representan el 41.5% del total de habitantes de la Entidad Federativa.

Tabla 1. Municipios que conforman la Zona Metropolitana de Puebla

Municipio	Habitantes
Amozoc	125,876
Coronango	46,836
Cuatlancingo	137,435
Chiautzingo	22,039
Domingo Arenas	7,982
Huejotzingo	90,794
Juan C. Bonilla	23,783
Ocoyucan	42,669
Puebla	1,692,181
San Andrés Cholula	154,448
San Felipe Teotlancingo	11,063
San Gregorio Atzompa	9,671
San Martín Texmelucan	155,738
San Miguel Xoxtla	12,461
San Pedro Cholula	138,433
San Salvador el Verde	34,880
Tepatlaxco de Hidalgo	18,854
Tlaltenango	7,425
Total	2,732,568

Nota. La tabla muestra el número de habitantes por municipio de la Zona Metropolitana de Puebla de acuerdo con los resultados del censo de población de 2020 realizado por el INEGI.

Segmentación geográfica

La propuesta geográfica de este plan de negocios es un establecimiento físico en la ciudad de Puebla, estado que fue seleccionado como la Entidad Federativa donde radican los clientes potenciales. De la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (INEGI, 2024), en el cuarto trimestre de 2023 radican personas con el siguiente perfil laboral:

- Entidad federativa de Puebla: 374,684 trabajadores independientes

Segmentación demográfica

No se considera relevante clasificar al mercado en base a rango de edad, puesto que independientemente de ello, las personas catalogadas como trabajadores independientes necesitan de

un espacio para realizar su actividad económica. Sin embargo, variables como el lugar en donde realizan sus actividades laborales y su nivel de ingresos actual sí representan información relevante para la segmentación, porque una oficina brinda profesionalismo a su actividad laboral y al mismo tiempo el que tengan cierto nivel de ingresos que les permita acceder a servicios como el propuesto en este plan de negocios, los convierte en un mercado para quienes podría resultar atractivo este modelo de negocio, por lo que dichas variables se utilizaron para esta clasificación.

De los 374,684 trabajadores independientes que radican en Puebla, se realizó entonces la siguiente segmentación demográfica a partir de los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (INEGI, 2024):

- Realiza actividad económica en el domicilio o donde se encuentran sus clientes: 155,225

Para la clasificación del nivel de ingresos, es importante conocer que, en 2024, el salario mínimo en México se estableció en \$248.93 pesos (Gobierno de México, 2024). Dado que el servicio a ofrecer no es de primera necesidad porque que los trabajadores independientes pudieran optar por seguir trabajando en su domicilio o donde se encuentren sus clientes para evitar el gasto de una oficina derivado de su situación económica actual, se dedujo que la segmentación de nivel de ingresos debe establecerse para la clase media, que, según el sitio web Infobae (2024), el INEGI la clasifica por un ingreso mínimo de \$22,927.

Con este dato, se calcula que el ingreso mínimo de los clientes potenciales de este modelo de negocio es de poco más de tres salarios mínimos: $\$248.93 \times 3 \times 30 = \$22,403.70$. Entonces, de los 155,225 trabajadores independientes que radican en Puebla, se obtiene el siguiente resultado a partir de los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (INEGI, 2024):

- Nivel de ingresos de más de tres y hasta cinco salarios mínimos: 7,958

Como mencionado anteriormente, la Zona Metropolitana de Puebla representa el 41.5% del número total de habitantes de la Entidad Federativa, con lo que, al aplicar esta proporción al resultado anterior de 7,958 personas que cumplen con las características previamente mencionadas, se determina que el total de la población es de 3,303 trabajadores independientes que radican en la Zona Metropolitana de Puebla, realizan su actividad económica en su domicilio o donde se encuentran sus clientes y tienen un nivel de ingresos de más de tres y hasta cinco salarios mínimos.

El número de elementos o sujetos que formarán la muestra será representativa al contar con un nivel de confianza al 90% y un margen de error de 10%. Para su cálculo, es necesario aplicar la siguiente fórmula para una población finita:

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

en donde:

- n = tamaño de la muestra que se busca
- N = tamaño de la población o universo
- e = error de estimación aproximado
- p = probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito). Como no se tiene una investigación anterior, se le dará un peso de 50%.
- q = (1-p) probabilidad de que no ocurra el evento estudiado. Como no se tiene una investigación anterior, se le dará un peso de 50%.
- Z = parámetro estadístico dependiente del nivel de confianza (NC). NC al 90%; Z=1.65.
- NC = grado de probabilidad con el que se pretende realizar la estimación de un parámetro a través de un estadístico muestral.

Al sustituir las variables de la fórmula por los datos del mercado meta de 3,303 personas que cumplen con las características relevantes para este modelo de negocio, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%:

$$n = \frac{3,303 * 1.65_a^2 * 50\% * 50\%}{10\%^2 * (3,303 - 1) + 1.65_a^2 * 50\% * 50\%} = 66.70$$

El tamaño de muestra representativo es de 66.60, por lo que se requiere realizar 67 encuestas para calcular la proporción de trabajadores independientes para los que podría resultar atractivo este servicio.

2.3 Investigación de mercado

Se realizó una investigación de mercado para recopilar, analizar e interpretar la información que se considera relevante para el proyecto de emprendimiento mencionado en este documento con la finalidad de realizar la toma de decisiones para el negocio de manera más informada. Para esto, se utilizó el método cuantitativo de la encuesta, la cual se muestra en el Anexo 1 y fue aplicada a personas que cumplen con las características descritas en la segmentación geográfica y demográfica del mercado.

Proceso de aplicación

Las preguntas de la encuesta fueron diseñadas en función de características que se consideraron clave que permitieran aportar información relevante para la definición del modelo de negocio.

La encuesta fue lanzada de manera digital a través de la plataforma *Google Forms* mediante redes sociales y contactos del entorno profesional que trabajan de forma independiente o que tienen flexibilidad de lugar de trabajo (*home office*), limitados a la entidad federativa de Puebla.

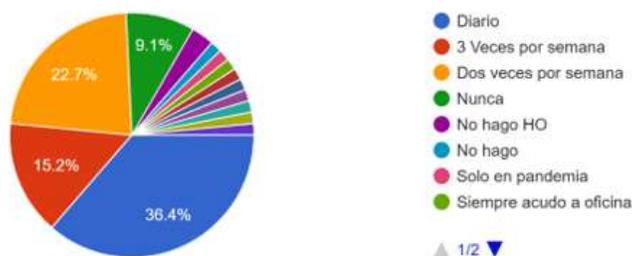
Reporte de resultados

De los resultados obtenidos, se presenta la interpretación de estos a continuación, resaltando los elementos considerados clave para analizar y diseñar el modelo de negocio.

Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia haces *Home Office*?

Del total de personas encuestadas, es relevante observar la cantidad de personas que realizan *home office*, ya que es un indicador de que necesitan de un espacio físico con acceso a internet, independientemente de su esquema de trabajo. El 36% realiza *home office* diario, el 15% tres veces a la semana, el 23% dos veces a la semana y el 9% una vez a la semana. El resto, que representa el 17% de los encuestados, no realizan *home office*. Al llevar este dato a la segmentación de mercado realizada, se deduce que las personas para quienes resulta atractivo el servicio propuesto es el 83% de la población, es decir: $3,303 \times 83\% = 2,741.49$, o sea, 2,742 personas.

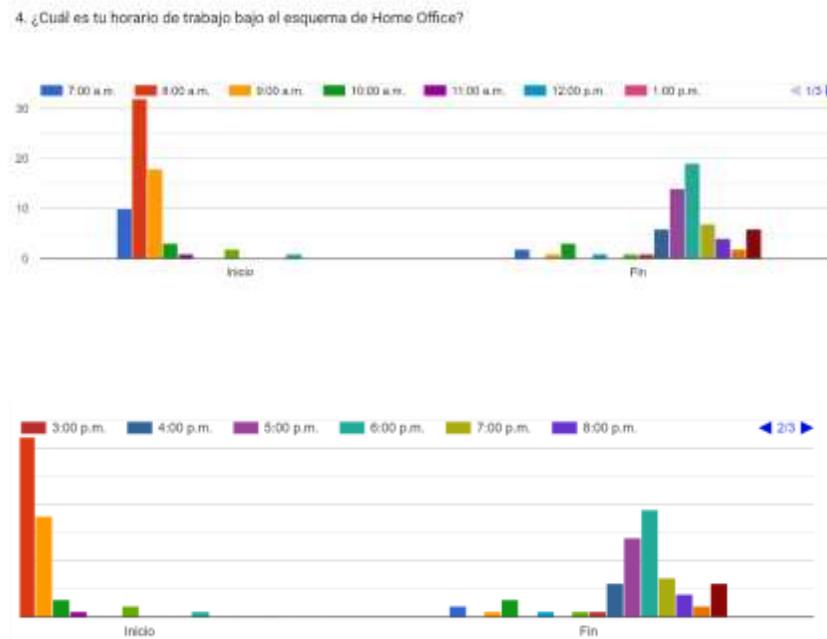
Figura 3. Resultados de la pregunta 1 de la encuesta.



Pregunta 2. ¿Cuál es tu horario de trabajo bajo el esquema de *Home office*?

Más del 70% de los trabajadores comienza sus actividades laborales entre 7:00 y 9:00 AM y alrededor del 54% finaliza entre 6:00 y 10:00 PM. Estos resultados ayudarán a definir el horario de apertura del servicio.

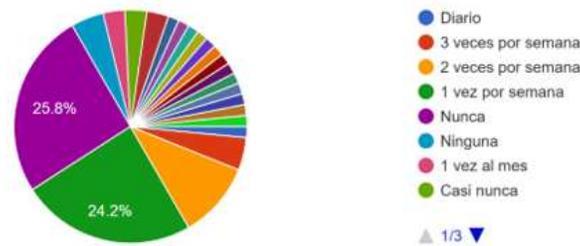
Figura 4. Resultados de la pregunta 2 de la encuesta. Inicio y fin de actividad laboral.



Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia visitas una cafetería para trabajar?

La razón de fondo de esta pregunta es entender el comportamiento de la población en cuanto a sus hábitos de trabajo al momento de realizar *home office*. Se utilizó como referencia la asistencia a cafeterías porque muchos de estos establecimientos ofrecen un ambiente para actividades de este tipo, sin embargo, más del 60% de los encuestados respondió que nunca o casi nunca trabaja en cafeterías. El porcentaje restante respondió que ha trabajado alguna vez en una cafetería, pero no es un comportamiento que acostumbren. Esta pregunta ayuda a deducir que los trabajadores que realizan *home office* no necesariamente buscan este tipo de espacios y sugiere que prefieren realizar su trabajo en otro tipo de establecimientos, con lo que se concluye que los negocios de este tipo no deben ser considerados como competencia.

Figura 5. Resultados de la pregunta 3 de la encuesta.



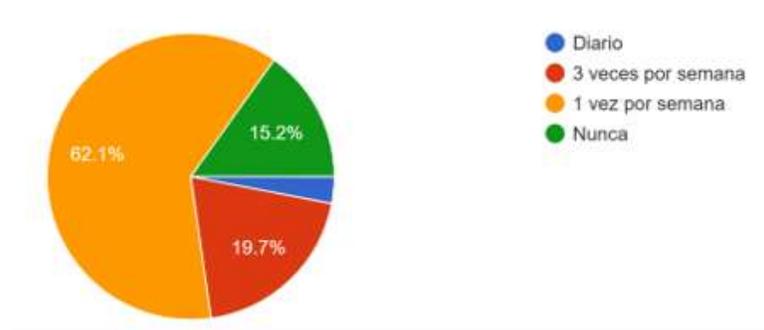
Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia has asistido o asistirías (en caso de no haberlo hecho anteriormente) a espacios de trabajo colaborativo?

Esta pregunta es clave para conocer la frecuencia de compra de los clientes potenciales. De los resultados obtenidos, el 62% asistiría una vez a la semana, el 20% asistiría tres veces por semana y el 3% asistiría diario. Si se trasladan estos porcentajes al número de personas que asistirían a un espacio de *cowork*, y considerando una cuota de mercado del 10% (Semrush, 2024), se obtiene el cálculo de los clientes potenciales diarios de la siguiente forma:

- Trabajadores que realizan *home office*: 2,742
- Mercado meta, con una ocupación del 10% del mercado: 275 personas
- 62% asistiría una vez por semana: 171 personas
 - Se reciben 171 personas una vez por semana: $171 / 5 = 34$ clientes diarios.
- 20% asistiría tres veces por semana: 54 personas
 - Se reciben 54 personas tres veces por semana: $(54 \times 3) / 5 = 33$ clientes diarios.
- 3% asistiría diario: 8 personas

Con esto se calcula un total de 75 clientes potenciales diarios.

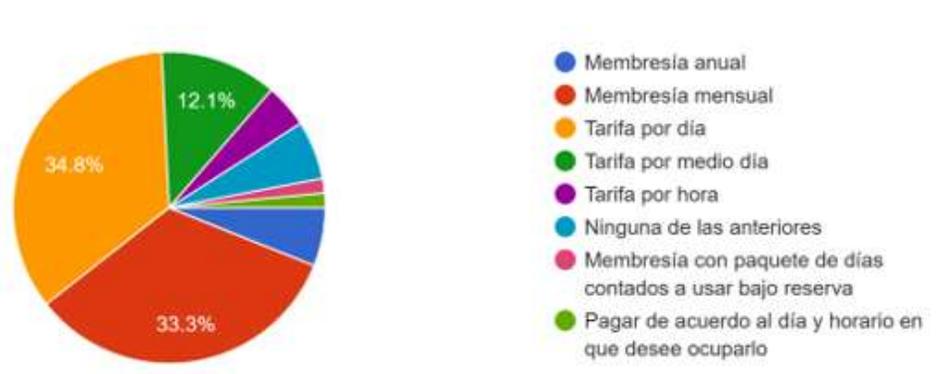
Figura 6. Resultados de la pregunta 4 de la encuesta.



Pregunta 5. ¿Bajo qué esquema estarías dispuesto a pagar por un servicio que ofrezca áreas para el trabajo remoto o colaborativo, con servicios de opción a compra de bebidas de especialidad y alimentos tipo snacks?

Alrededor del 35% de los encuestados prefiere pagar una mensual y alrededor del 65% restante prefiere pagar una tarifa diaria, ya que la encuesta muestra resultados inclinados hacia tarifas por día, por medio día e incluso por hora, por lo que todos esos resultados se considerarán con preferencia a la tarifa diaria. Por lo tanto, se optó por ofrecer estos dos esquemas de pago para este modelo de negocio, dado que son los más aceptados por los clientes potenciales.

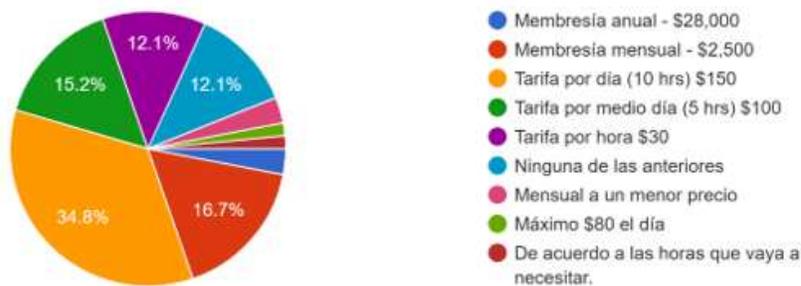
Figura 7. Resultados de la pregunta 5 de la encuesta.



Pregunta 6. En función de la pregunta anterior, ¿qué precio estarías dispuesto a pagar por un espacio de trabajo que ofrezca área de *cowork*, salas de juntas, centro de impresión, espacios recreativos?

Los datos de mayor relevancia son que el 35% estaría dispuesto a pagar una tarifa por día de \$150, mientras que 15% pagaría un máximo de \$80 por día, el 17% pagaría una tarifa mensual de \$2,500 y el 12% pagaría una tarifa por hora de \$30, que si lo trasladamos a una estancia de una jornada laboral completa, es decir, alrededor de 8 horas, pagaría \$240 por día. Estos datos representan la opinión del 79% de la población y serán de suma importancia al momento de establecer los precios de venta para la tarifa diaria y la mensual, y, a su vez, entender si la propuesta de estos será aceptada por los clientes potenciales.

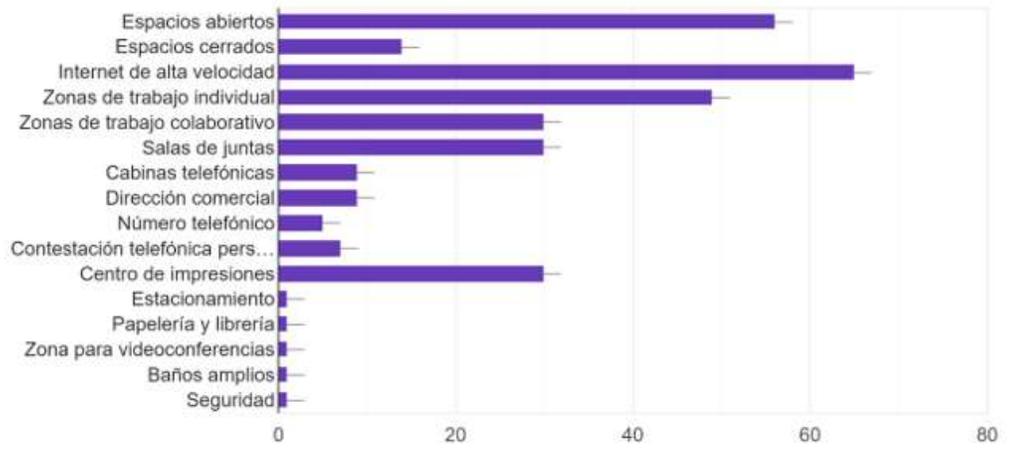
Figura 8. Resultados de la pregunta 6 de la encuesta.



Pregunta 7. ¿Qué aspectos consideras importantes en instalaciones de espacios de trabajo remoto o colaborativo? Selecciona las que apliquen.

De los resultados obtenidos, se observan las características clave a considerar en el negocio, como lo son la velocidad de internet, el mobiliario cómodo, zonas de trabajo individual, colaborativo, salas de juntas y centro de impresión.

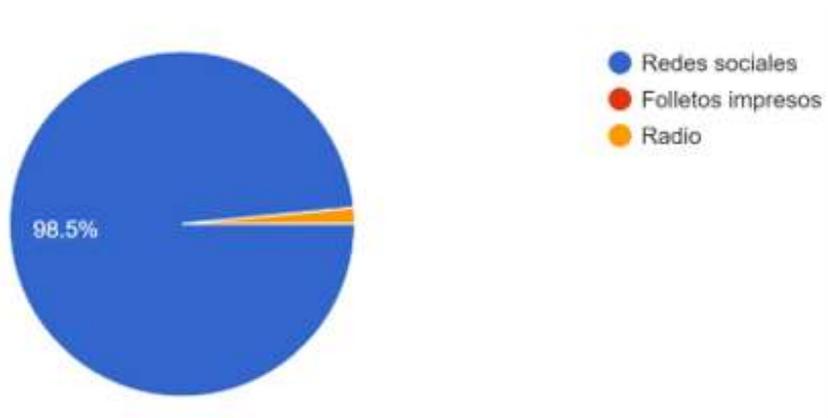
Figura 9. Resultados de la pregunta 7 de la encuesta.



Pregunta 8. ¿Bajo qué medios recibirías información de manera oportuna sobre este tipo de servicios?

El 98.5% de los encuestados espera recibir información sobre el servicio a través de redes sociales, dato relevante para la selección de servicios a contratar que definirán los gastos de promoción y publicidad.

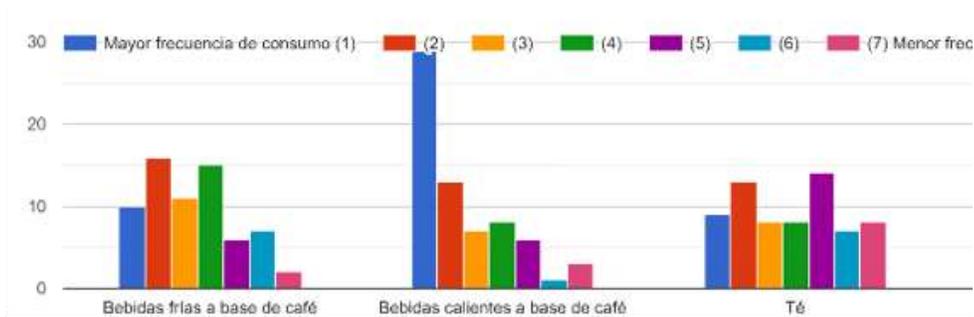
Figura 10. Resultados de la pregunta 8 de la encuesta.



Pregunta 9. ¿Cuál es el tipo de bebida que más consumes mientras trabajas en una cafetería?

El 78% de los encuestados respondió que consumen bebidas a base de café mientras que el 22% respondió que frecuenta más el consumo de té. Esta estadística será utilizada para el cálculo del consumo de café y té de los clientes.

Figura 11. Resultados de la pregunta 9 de la encuesta



2.4 Análisis de la competencia

Se realizó el análisis de la competencia, en primera instancia comparando las tarifas por día y por mes y la ubicación de los establecimientos que ofrecen servicios similares al propuesto en este plan de negocios que se encuentran actualmente en la Zona Metropolitana de Puebla. También, se investigó sobre si ofrecen o no el servicio de agua y café americano ilimitados, si cuentan con sala de creación de contenido y si la ocupación tanto de ésta como de las salas de juntas están incluidas en la tarifa diaria y mensual, ya que dichos servicios son parte del diferenciador la propuesta de este proyecto de emprendimiento. La comparativa de resultados se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Análisis comparativo de la competencia

Nombre del negocio	Día	Mes	Salas de juntas	Sala de creación de contenido	Ofrece café y té ilimitado	Ubicación
Circuito 123	\$ 180	\$ 2,350	Precio adicional por hora	No	Sí	Circuito Juan Pablo II
Workosfera	\$ 175	\$ 2,610	Precio adicional por hora	No	Sí	La Paz
Sonata Cowork	\$ 350	\$ 3,199	Precio adicional por hora	Precio adicional por hora	Sí	Plaza Sinfonía, Sonata
IOS Offices	\$ 300	\$ 3,000	Precio adicional por hora	No	Sí	Reserva Territorial Atlixcáyoti
Biz-it Cowork	\$ 300	\$ 1,500	Precio adicional por hora	No	No	San Pedro Cholula
Startup Coworking	\$ 400	\$ 1,500	Precio adicional por hora	No	No	La Paz

Nota. La tabla muestra la comparativa de las características más importantes de los competidores de este tipo de modelo de negocios.

A partir de la comparativa realizada, se observa que ningún competidor ofrece una tarifa integrada ni por día ni por mes en la que incluyan el uso de las instalaciones de *coworking* y las salas de juntas. Incluso, solo se identificó un competidor que cuenta con una sala de creación de contenido, la cual también ofrecen como un servicio con costo adicional a la tarifa diaria o mensual.

2.5 Análisis de precios

Para realizar el análisis de precios, como se muestra en la tabla 3, se calculó el precio promedio de los competidores encontrados, se obtuvo la desviación estándar y posteriormente se calculó Z para encontrar las tarifas más representativas, tanto diarias como mensuales.

Tabla 3. Análisis de precios

Competencia	Tarifa por día	Z	Tarifa diaria aceptable	Tarifa por mes	Z	Tarifa diaria aceptable
Circuito 123	\$ 180	-1.15		\$ 2,350	-0.01	\$ 2,350
Workosfera	\$ 175	-1.21		\$ 2,610	0.34	\$ 2,610
Sonata Cowork	\$ 350	0.73	\$ 350	\$ 3,199	1.15	
IOS Offices	\$ 300	0.17	\$ 300	\$ 3,000	0.88	\$ 3,000
Biz-it Cowork	\$ 300	0.17	\$ 300	\$ 1,500	-1.18	
Startup Coworking	\$ 400	1.28		\$ 1,500	-1.18	
Precio promedio	\$ 284		\$ 317	\$ 2,360		\$ 2,653
Desviación Estándar	91		29	729		327

Nota. La tabla muestra las tarifas diarias y mensuales de los competidores ubicados en la Zona Metropolitana de Puebla, el cálculo del precio promedio, la desviación estándar y la normalización (Z).

Con estos datos, es posible calcular el rango de precio de prestación del servicio que para los clientes no resulta ni muy caro ni muy barato. Sin embargo, se vuelve a mencionar que ninguno de los competidores analizados ofrece una tarifa que integre el uso de instalaciones de *coworking* y salas tanto de juntas como de creación de contenido.

Este rango se calcula partiendo del precio promedio diario o mensual y la suma de la desviación estándar para el precio más caro. Para el precio más barato, igualmente se parte del precio promedio diario o mensual, y se le resta la desviación estándar. Como se observó en la tabla de análisis de precios mostrada anteriormente, el precio promedio encontrado para la tarifa diaria es de \$317 pesos, con una desviación estándar de 29 y para la tarifa mensual es de \$2,653 con una desviación estándar de 327. A partir de estos valores, la tabla 4 muestra el rango de precios del más barato al más caro.

Tabla 4. Rango de precios calculado a partir del análisis de competencia

	Tarifa diaria		Tarifa Mensual	
Más barato	\$	288	\$	2,326
Más caro	\$	346	\$	2,980

Nota. La tabla muestra el rango de precios para la tarifa diaria y mensual que se espera que los clientes encuentren en un rango aceptable.

2.5.1 Selección de precio y conclusión del mismo

Como se menciona en la sección 3.10.10 del estudio técnico, el costo por persona por día es de \$345 pesos y el costo por persona por mes es de \$3,140 pesos.

Derivado del análisis de precios de la competencia, se determina el precio de venta del servicio de la siguiente manera:

- Tarifa por día, con un margen de utilidad del 10% = \$345 pesos
- Tarifa mensual, con un margen de utilidad del 10% = \$3,454 pesos

Se optó por utilizar un margen de utilidad del 10% para que los precios de venta no se alejen considerablemente del rango aceptado. Con esto, se concluye que, para la tarifa diaria, el precio de venta propuesto es sumamente competitivo en relación con la competencia, ya que se encuentra dentro del rango actualmente aceptado por los clientes y además cuenta con diferenciadores clave que permiten obtener una ventaja competitiva sobre los negocios de este tipo, ya que incluido en la misma tarifa, se permite el uso del espacio de *coworking*, salas de juntas y la sala de creación de contenido. Como mencionado anteriormente, las salas de juntas son ofrecidas por los competidores como un servicio con costo adicional para el cliente, con tarifas ubicadas en un rango entre \$250 y \$750 pesos por hora. Este hecho ha permitido que, para la tarifa mensual, se pueda proponer que el precio de venta se encuentre por encima del rango promedio en el mercado. Con el 10% de utilidad sobre los costos por persona por mes, el precio de venta para la tarifa mensual se incrementa en 16% con respecto al límite superior del rango aceptable. Sin embargo, se puede decir con seguridad que esto no representa un riesgo debido a que el precio de venta propuesto para la tarifa mensual también incluye los diferenciadores clave previamente mencionados.

2.6 Estrategias de promoción y publicidad

De la pregunta 8 de la encuesta, se determinó que la estrategia de promoción y publicidad debe enfocarse en redes sociales. Se planea promocionar el negocio en las plataformas digitales Facebook e Instagram, con una frecuencia de renovación semanal para cuyas publicaciones, se requerirán sesiones de fotografía profesional. El total de gastos de promoción y publicidad destinado será de \$25,000, cuyo desglose se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Descripción de gastos de promoción y publicidad

Acción	Proveedor	Frecuencia	Cantidad/mes	Precio	Total/mes
Sesión de fotos	Fotógrafo	Mensual	1	\$ 5,000	\$ 5,000
Publicidad en redes soci: Facebook		Semanal	4	\$ 2,500	\$ 10,000
Publicidad en redes soci: Instagram		Semanal	4	\$ 2,500	\$ 10,000
					\$ 25,000

Nota. La tabla muestra el tipo, la frecuencia y el costo de servicios de publicidad a contratar.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III.- ESTUDIO TÉCNICO

3.1 Especificaciones del producto o servicio

El proyecto de emprendimiento propuesto en este documento es un establecimiento que ofrece instalaciones de *coworking* en la Zona Metropolitana de Puebla. A continuación, se describen características principales tales como el enfoque, horario y la normatividad que aplica.

Enfoque

El enfoque principal de este proyecto es la oferta de espacios de trabajo colaborativo cuyo diferenciador está centrado en el ofrecimiento de un ambiente que promueva la concentración y la creatividad, mediante la instalación de una sala de creación de contenido, salas de juntas y espacios de *coworking* cómodos y modernos, donde los clientes tengan acceso al consumo de café, té y agua de manera ilimitada, servicios que serán incluidos en una misma tarifa por uso diario o mensual, además de contar con la opción a compra de bebidas a base de café y alimentos tipo snack saludable, mismos que serán ofrecidos a través de un tercero mediante el subarrendamiento del espacio para la instalación de una cafetería, lo que generará ingresos por renta además de los ingresos por servicio de *coworking* para este modelo de negocio. De los resultados de la encuesta, se sabe que las características que más valoran los clientes son el internet de alta velocidad, zonas de trabajo colaborativo y un centro de impresiones, por lo que el servicio a ofertar incluirá todas estas características. Además, se planea contar con un área específica para la organización de eventos y áreas de recreación, las cuales también marcarán un diferenciador de la competencia.

Horario

Derivado de la encuesta realizada, se determinó el horario de apertura del establecimiento a las 6:00 hrs, y el cierre del mismo a las 22:00 hrs.

Normatividad

Dada la naturaleza de este proyecto, se determina que deberá adaptarse al protocolo de Inspección en Materia de Condiciones Generales de Trabajo, Seguridad e Higiene y Capacitación y Adiestramiento para Restaurantes, Restaurante-Bar y Hoteles del gobierno de la República Mexicana, el cual, define los lineamientos de aplicación de la normatividad laboral cuya finalidad es procurar el bienestar de los trabajadores. A continuación, se enlistan las normativas de seguridad, de salud y de organización bajo las que este proyecto de intervención deberá regirse durante todo el tiempo de operación.

Normas de seguridad

- NOM-001: Planta física. Esta norma busca establecer las condiciones de seguridad e higiene de los locales, instalaciones y áreas en los centros de trabajo, para su funcionamiento y conservación. Busca evitar riesgos a los trabajadores y aplica para todos los centros de trabajo.
- NORM-002: Prevención y protección contra incendios. Establece las condiciones mínimas de seguridad que deben existir para la protección de los trabajadores y la prevención y protección contra incendios en los centros de trabajo. Exige contar con el equipo de emergencia contra incendios, el cual es un extintor para tipos de fuego A,B,D y K, además de que requiere la definición de la ruta de evacuación y salida de emergencia.
- NOM-029: Mantenimiento de las instalaciones eléctricas en los centros de trabajo.

Normas de salud

- NOM-025: Condiciones de iluminación en los centros de trabajo.
- NOM-251: Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios

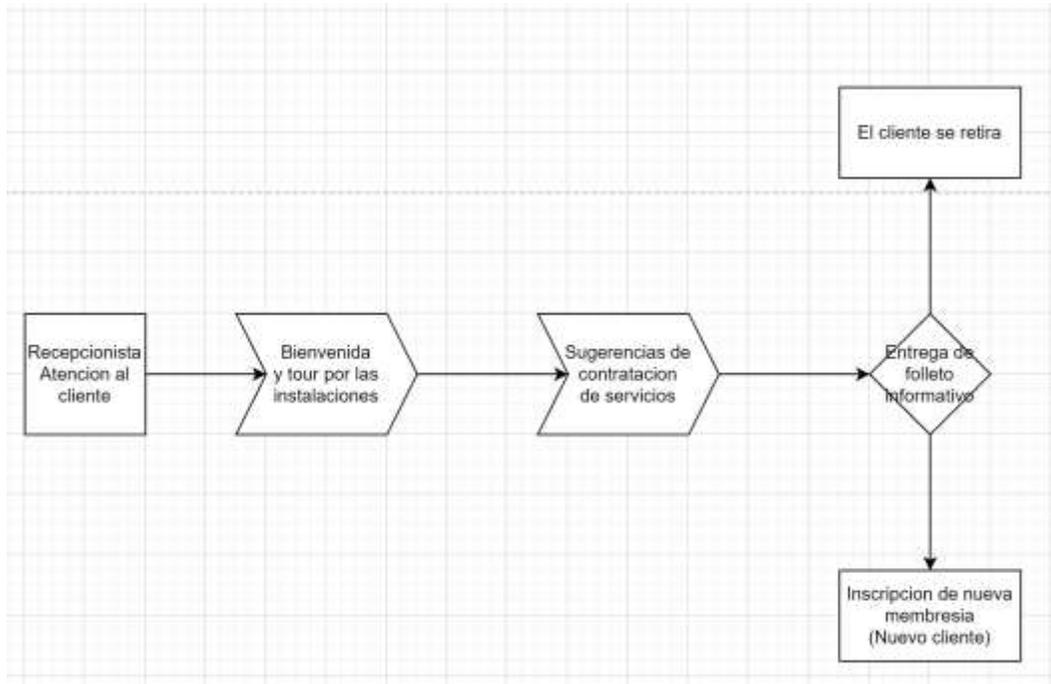
Normas de organización

- NOM-019: Constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene.
- NOM-030: Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo-Funciones y Actividades.

3.2 Descripción del proceso

A continuación, la figura 12 presenta el flujo de proceso de las operaciones a realizarse dentro del establecimiento tanto del personal de atención al cliente como del cliente mismo.

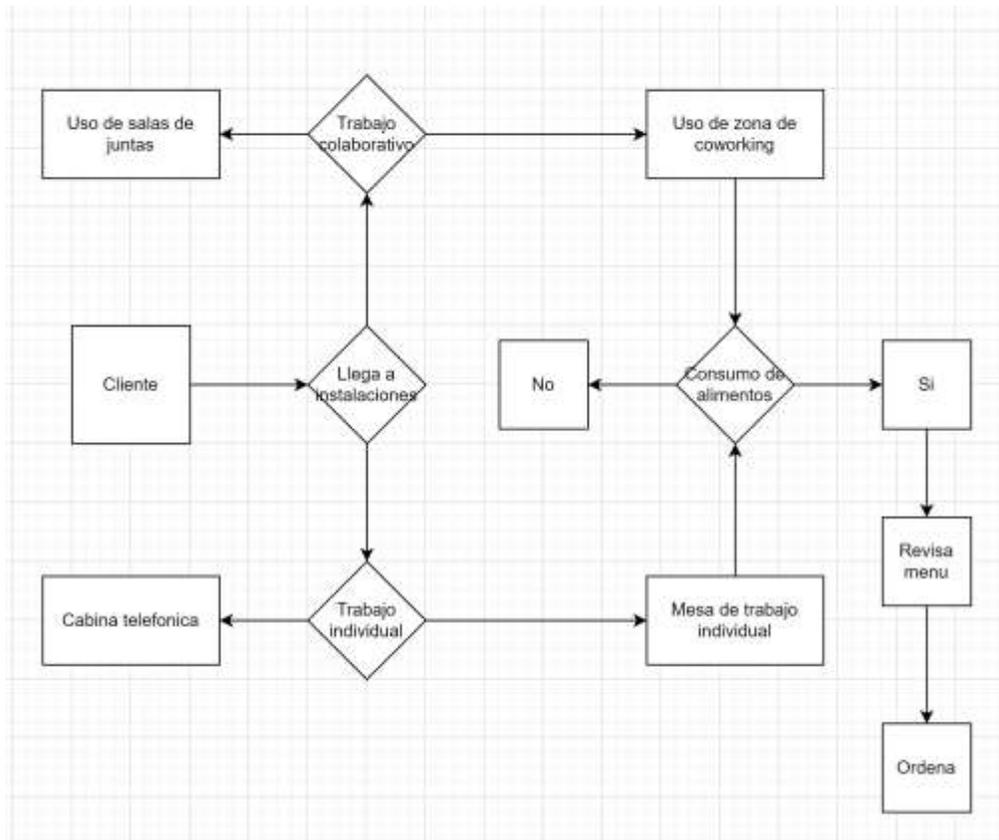
Figura 12. Diagrama de flujo de atención a nuevos clientes



Nota. El diagrama describe el flujo de operación de atención al cliente propuesto para el proyecto de emprendimiento mencionado en este documento. Fuente: elaboración propia.

Para la operación de la empresa, se propone el flujo de proceso mostrado en la figura 13.

Figura 13. Diagrama de flujo de operación del plan de negocios



Nota. El diagrama describe el flujo de operación de movilidad y toma de decisiones del cliente, propuesto para el proyecto de emprendimiento mencionado en este documento. Fuente: elaboración propia.

3.3 Identificación de maquinaria y equipo

A continuación, la tabla 6 muestra la maquinaria y equipo necesarios para la implementación de este proyecto, en la cual se desglosa la capacidad instalada del negocio de 173 personas.

Tabla 6. Identificación de maquinaria y equipo

Clasificación	Descripción	Cantidad	Capacidad (personas)
Estacionamiento de bicicletas	Estacionamiento de bicicletas (50 bicis)	20	
Electrónicos	Computadora de escritorio	1	
Electrónicos	Impresora de escritorio	1	
Electrónicos	Telefono	1	
Mobiliario y equipo de oficina	Escritorio	1	
Mobiliario y equipo de oficina	Material de papelería (libretas, plumas)	1	
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas	3	
Mobiliario y equipo de oficina	Sofá (sala de espera)	1	2
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas de diseño (zona lounge)	6	6
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa de diseño (zona lounge)	2	
Mobiliario y equipo de oficina	Basurero	2	
Electrónicos	TV	7	
Electrónicos	Equipo de Internet satelital (Starlink)	1	
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa de trabajo alta (2px)	10	
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa de trabajo baja (2px)	10	
Mobiliario y equipo de oficina	Silla alta	40	40
Mobiliario y equipo de oficina	Silla baja -buscar otra opcion mas padre	40	40
Mobiliario y equipo de oficina	Basurero	16	
Mobiliario y equipo de oficina	Sofá de diseño (zona lounge)	2	2
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas de diseño (zona lounge)	4	4
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa de diseño (zona lounge)	2	
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa de trabajo alta para TV (5px)	4	
Mobiliario y equipo de oficina	Soporte para TV (5pc)	4	
Mobiliario y equipo de oficina	Silla alta	20	20
Mobiliario y equipo de oficina	Tablas de división desplazables	5	
Cafetería libre	Cafetera	1	
Cafetería libre	Dispensador de agua (fria y caliente)	1	
Cafetería libre	Frigobar para crema de café	1	
Cafetería libre	Mesa de café	3	
Cafetería libre	Silla para mesa de café	6	6
Cafetería libre	Mesa grande (suministros de cafetería)	1	
Equipo menor	Vasos de cartón para café o té ilimitado (100 pc)	1	
Equipo menor	Cucharas de té o café (100 pc)	1	
Remodelación	Instalacion electrica	1	
Remodelación	Pintura	1	
Remodelación	Baño Hombres	1	
Remodelación	Baño Mujeres	1	
Remodelación	Baño Discapacitados	1	
Remodelación	Lavamanos	1	
Remodelación	Cuadro de arte	10	
Remodelación	Macetas	4	
Area de juegos	Ping Pong	1	
Area de juegos	Kit de Ping Pong	2	
Area de juegos	Billar	1	
Electrónicos	Equipo de videoconferencia	2	
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa Grande 16 px (2 mesas de 8 px)	2	
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas p/ Mesa Grande	16	16
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa Mediana 6 px	1	
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas p/ Mesa Mediana	6	6
Mobiliario y equipo de oficina	Templete	2	
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas plegables	30	30
Electrónicos	Equipo de sonido de alta calidad	1	
Electrónicos	Computadora	1	
Electrónicos	Equipo para podcast	1	
Mobiliario y equipo de oficina	Escritorio	1	
Mobiliario y equipo de oficina	Silla para creación de contenido	1	1
Electrónicos	Equipo de Iluminación	1	
Remodelación	Renta 1 mes	1	
TOTAL (Capacidad instalada)			173

3.4 Presupuesto de maquinaria y equipo

Una vez identificada la maquinaria y equipo necesarios, se cotizó cada elemento bajo la premisa de obtener la mejor relación calidad-precio para cuidar la comodidad y necesidad tecnológica de los clientes potenciales. Como se vio en la tabla 6, se optó por clasificar todo el equipo en las siguientes categorías:

- Estacionamiento de bicicletas
- Electrónicos
- Mobiliario y equipo de oficina
- Cafetería libre
- Equipo menor
- Remodelación
- Área de juegos

En la tabla 7 se presenta el resumen del costo de cada categoría, en donde se muestra que la inversión inicial requerida para la implementación de este proyecto es de \$1,496,846.

Posteriormente en la tabla 8, se muestra el desglose detallado del precio unitario de cada equipo, así como la cantidad requerida y el total.

Tabla 7. Resumen de maquinaria y equipo por categoría

Equipo	Inversión
Estacionamiento de bicicletas	\$ 20,180
Electrónicos	\$ 202,667
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 1,013,700
Cafetería libre	\$ 30,081
Equipo menor	\$ 580
Remodelación	\$ 206,886
Area de juegos	\$ 22,752
Total	\$ 1,496,846

Tabla 8. Precio unitario y total de maquinaria y equipo

Clasificación	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Estacionamiento de bicicletas	Estacionamiento de bicicletas (50 bicis)	20	\$ 1,009	\$ 20,180
Electrónicos	Computadora de escritorio	1	\$ 10,699	\$ 10,699
Electrónicos	Impresora de escritorio	1	\$ 3,499	\$ 3,499
Electrónicos	Telefono	1	\$ 499	\$ 499
Mobiliario y equipo de oficina	Escritorio	1	\$ 15,999	\$ 15,999
Mobiliario y equipo de oficina	Material de papelería (libretas, plumas)	1	\$ 500	\$ 500
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas	3	\$ 750	\$ 2,249
Mobiliario y equipo de oficina	Sofá (sala de espera)	1	\$ 20,139	\$ 20,139
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas de diseño (zona lounge)	6	\$ 5,911	\$ 35,466
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa de diseño (zona lounge)	2	\$ 1,199	\$ 2,398
Mobiliario y equipo de oficina	Basurero	2	\$ 475	\$ 950
Electrónicos	TV	7	\$ 12,390	\$ 86,730
Electrónicos	Equipo de Internet satelital (Starlink)	1	\$ 46,400	\$ 46,400
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa de trabajo alta (2px)	10	\$ 15,004	\$ 150,040
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa de trabajo baja (2px)	10	\$ 14,256	\$ 142,560
Mobiliario y equipo de oficina	Silla alta	40	\$ 2,690	\$ 107,600
Mobiliario y equipo de oficina	Silla baja -buscar otra opcion mas padre	40	\$ 1,694	\$ 67,760
Mobiliario y equipo de oficina	Basurero	16	\$ 215	\$ 3,440
Mobiliario y equipo de oficina	Sofá de diseño (zona lounge)	2	\$ 20,139	\$ 40,278
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas de diseño (zona lounge)	4	\$ 5,911	\$ 23,644
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa de diseño (zona lounge)	2	\$ 1,199	\$ 2,398
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa de trabajo alta para TV (5px)	4	\$ 15,004	\$ 60,016
Mobiliario y equipo de oficina	Soporte para TV (5pc)	4	\$ 3,695	\$ 14,780
Mobiliario y equipo de oficina	Silla alta	20	\$ 2,690	\$ 53,800
Mobiliario y equipo de oficina	Tablas de división desplazables	5	\$ 29,843	\$ 149,215
Cafetería libre	Cafetera	1	\$ 999	\$ 999
Cafetería libre	Dispensador de agua (fria y caliente)	1	\$ 1,699	\$ 1,699
Cafetería libre	Frigobar para crema de café	1	\$ 4,990	\$ 4,990
Cafetería libre	Mesa de café	3	\$ 4,500	\$ 13,500
Cafetería libre	Silla para mesa de café	6	\$ 999	\$ 5,994
Cafetería libre	Mesa grande (suministros de cafetería)	1	\$ 2,899	\$ 2,899
Equipo menor	Vasos de cartón para café o té ilimitado (1C	1	\$ 388	\$ 388
Equipo menor	Cucharas de té o café (100 pc)	1	\$ 192	\$ 192
Remodelación	Instalacion electrica	1	\$ 20,000	\$ 20,000
Remodelación	Pintura	1	\$ 20,000	\$ 20,000
Remodelación	Baño Hombres	1	\$ 20,000	\$ 20,000
Remodelación	Baño Mujeres	1	\$ 20,000	\$ 20,000
Remodelación	Baño Discapacitados	1	\$ 20,000	\$ 20,000
Remodelación	Lavamanos	1	\$ 20,000	\$ 20,000
Remodelación	Cuadro de arte	10	\$ 1,599	\$ 15,990
Remodelación	Macetas	4	\$ 849	\$ 3,396
Area de juegos	Ping Pong	1	\$ 2,624	\$ 2,624
Area de juegos	Kit de Ping Pong	2	\$ 1,064	\$ 2,128
Area de juegos	Billar	1	\$ 18,000	\$ 18,000
Electrónicos	Equipo de videoconferencia	2	\$ 15,157	\$ 30,314
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa Grande 16 px (2 mesas de 8 px)	2	\$ 15,318	\$ 30,636
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas p/ Mesa Grande	16	\$ 1,694	\$ 27,104
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa Mediana 6 px	1	\$ 15,318	\$ 15,318
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas p/ Mesa Mediana	6	\$ 1,694	\$ 10,164
Mobiliario y equipo de oficina	Templete	2	\$ 999	\$ 1,998
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas plegables	30	\$ 665	\$ 19,950
Electrónicos	Equipo de sonido de alta calidad	1	\$ 7,407	\$ 7,407
Electrónicos	Computadora	1	\$ 10,699	\$ 10,699
Electrónicos	Equipo para podcast	1	\$ 3,421	\$ 3,421
Mobiliario y equipo de oficina	Escritorio	1	\$ 10,699	\$ 10,699
Mobiliario y equipo de oficina	Silla para creación de contenido	1	\$ 4,599	\$ 4,599
Electrónicos	Equipo de Iluminación	1	\$ 2,999	\$ 2,999
Remodelación	Renta 1 mes	1	\$ 67,500	\$ 67,500
TOTAL INVERSION INICIAL				\$ 1,496,846

3.5 Depreciación de maquinaria y equipo

El porcentaje de depreciación se determinó en base al artículo 34 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. A continuación, la tabla 9 muestra los porcentajes de depreciación anual por categoría.

Tabla 9. Depreciación anual de activos por categoría

Equipo	Depreciación anual
Estacionamiento de bicicletas	10%
Electrónicos	30%
Mobiliario y equipo de oficina	10%
Cafetería libre	20%
Equipo menor	10%
Remodelación	5%
Area de juegos	10%

Nota. Porcentaje de depreciación anual de activos de acuerdo con el artículo 34 del SAT.

El costo de depreciación anual desglosado para cada elemento de la maquinaria y equipo se presenta en la tabla 10, de la cual se observa el total del costo de depreciación estimado en \$180,453. Para efectos del cálculo del costo por hora total de la prestación del servicio que será descrita más adelante, se estimó el costo mensual de depreciación en \$180,453 pesos por año / 12 meses = \$15,038 pesos mensuales, los cuales al ser divididos entre los 20 días de prestación de servicio por mes y entre las 16 horas por día, da como resultado un costo de \$47 pesos por hora.

Este costo de depreciación será el mismo para los primeros tres años y cambiará para el cuarto y quinto año dependiendo de la vida útil de los activos.

Tabla 10. Depreciación anual de maquinaria y equipo

Clasificación	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total	Depreciación anual	Depreciación Anual
Estacionamiento de bicicletas	Estacionamiento de bicicletas (50 bicis)	20	\$ 1,009	\$ 20,180	10%	\$ 2,018
Electrónicos	Computadora de escritorio	1	\$ 10,699	\$ 10,699	30%	\$ 3,210
Electrónicos	Impresora de escritorio	1	\$ 3,499	\$ 3,499	30%	\$ 1,050
Electrónicos	Telefono	1	\$ 499	\$ 499	10%	\$ 50
Mobiliario y equipo de oficina	Escritorio	1	\$ 15,999	\$ 15,999	10%	\$ 1,600
Mobiliario y equipo de oficina	Material de papeleria (libretas, plumas)	1	\$ 500	\$ 500	No aplica	\$ -
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas	3	\$ 750	\$ 2,249	10%	\$ 225
Mobiliario y equipo de oficina	Sofá (sala de espera)	1	\$ 20,139	\$ 20,139	10%	\$ 2,014
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas de diseño (zona lounge)	6	\$ 5,911	\$ 35,466	10%	\$ 3,547
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa de diseño (zona lounge)	2	\$ 1,199	\$ 2,398	10%	\$ 240
Mobiliario y equipo de oficina	Basurero	2	\$ 475	\$ 950	No aplica	\$ -
Electrónicos	TV	7	\$ 12,390	\$ 86,730	30%	\$ 26,019
Electrónicos	Equipo de Internet satelital (Starlink)	1	\$ 46,400	\$ 46,400	30%	\$ 13,920
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa de trabajo alta (2px)	10	\$ 15,004	\$ 150,040	10%	\$ 15,004
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa de trabajo baja (2px)	10	\$ 14,256	\$ 142,560	10%	\$ 14,256
Mobiliario y equipo de oficina	Silla alta	40	\$ 2,690	\$ 107,600	10%	\$ 10,760
Mobiliario y equipo de oficina	Silla baja -buscar otra opcion mas padre	40	\$ 1,694	\$ 67,760	10%	\$ 6,776
Mobiliario y equipo de oficina	Basurero	16	\$ 215	\$ 3,440	No aplica	\$ -
Mobiliario y equipo de oficina	Sofá de diseño (zona lounge)	2	\$ 20,139	\$ 40,278	10%	\$ 4,028
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas de diseño (zona lounge)	4	\$ 5,911	\$ 23,644	10%	\$ 2,364
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa de diseño (zona lounge)	2	\$ 1,199	\$ 2,398	10%	\$ 240
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa de trabajo alta para TV (5px)	4	\$ 15,004	\$ 60,016	10%	\$ 6,002
Mobiliario y equipo de oficina	Soporte para TV (5pc)	4	\$ 3,695	\$ 14,780	10%	\$ 1,478
Mobiliario y equipo de oficina	Silla alta	20	\$ 2,690	\$ 53,800	10%	\$ 5,380
Mobiliario y equipo de oficina	Tablas de división desplazables	5	\$ 29,843	\$ 149,215	10%	\$ 14,922
Cafetería libre	Cafetera	1	\$ 999	\$ 999	20%	\$ 200
Cafetería libre	Dispensador de agua (fria y caliente)	1	\$ 1,699	\$ 1,699	20%	\$ 340
Cafetería libre	Frigobar para crema de café	1	\$ 4,990	\$ 4,990	20%	\$ 998
Cafetería libre	Mesa de café	3	\$ 4,500	\$ 13,500	20%	\$ 2,700
Cafetería libre	Silla para mesa de café	6	\$ 999	\$ 5,994	20%	\$ 1,199
Cafetería libre	Mesa grande (suministros de cafetería)	1	\$ 2,899	\$ 2,899	20%	\$ 580
Equipo menor	Vasos de cartón para café o té ilimitado (100 pc)	1	\$ 388	\$ 388	No aplica	\$ -
Equipo menor	Cucharas de té o café (100 pc)	1	\$ 192	\$ 192	No aplica	\$ -
Remodelación	Instalacion electrica	1	\$ 20,000	\$ 20,000	5%	\$ 1,000
Remodelación	Pintura	1	\$ 20,000	\$ 20,000	5%	\$ 1,000
Remodelación	Baño Hombres	1	\$ 20,000	\$ 20,000	5%	\$ 1,000
Remodelación	Baño Mujeres	1	\$ 20,000	\$ 20,000	5%	\$ 1,000
Remodelación	Baño Discapacitados	1	\$ 20,000	\$ 20,000	5%	\$ 1,000
Remodelación	Lavamanos	1	\$ 20,000	\$ 20,000	5%	\$ 1,000
Remodelación	Cuadro de arte	10	\$ 1,599	\$ 15,990	No aplica	\$ -
Remodelación	Macetas	4	\$ 849	\$ 3,396	No aplica	\$ -
Area de juegos	Ping Pong	1	\$ 2,624	\$ 2,624	10%	\$ 262
Area de juegos	Kit de Ping Pong	2	\$ 1,064	\$ 2,128	No aplica	\$ -
Area de juegos	Billar	1	\$ 18,000	\$ 18,000	10%	\$ 1,800
Electrónicos	Equipo de videoconferencia	2	\$ 15,157	\$ 30,314	30%	\$ 9,094
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa Grande 16 px (2 mesas de 8 px)	2	\$ 15,318	\$ 30,636	10%	\$ 3,064
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas p/ Mesa Grande	16	\$ 1,694	\$ 27,104	10%	\$ 2,710
Mobiliario y equipo de oficina	Mesa Mediana 6 px	1	\$ 15,318	\$ 15,318	10%	\$ 1,532
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas p/ Mesa Mediana	6	\$ 1,694	\$ 10,164	10%	\$ 1,016
Mobiliario y equipo de oficina	Templete	2	\$ 999	\$ 1,998	10%	\$ 200
Mobiliario y equipo de oficina	Sillas plegables	30	\$ 665	\$ 19,950	10%	\$ 1,995
Electrónicos	Equipo de sonido de alta calidad	1	\$ 7,407	\$ 7,407	30%	\$ 2,222
Electrónicos	Computadora	1	\$ 10,699	\$ 10,699	30%	\$ 3,210
Electrónicos	Equipo para podcast	1	\$ 3,421	\$ 3,421	30%	\$ 1,026
Mobiliario y equipo de oficina	Escritorio	1	\$ 10,699	\$ 10,699	10%	\$ 1,070
Mobiliario y equipo de oficina	Silla para creación de contenido	1	\$ 4,599	\$ 4,599	10%	\$ 460
Electrónicos	Equipo de Iluminación	1	\$ 2,999	\$ 2,999	10%	\$ 300
Remodelación	Renta 1 mes	1	\$ 67,500	\$ 67,500	5%	\$ 3,375
TOTAL INVERSION INICIAL				\$ 1,496,846		\$ 180,453

Nota. La tabla muestra el desglose del costo de depreciación de activos de acuerdo con el porcentaje de depreciación asignado por el artículo 34 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

3.6 Valor de Rescate en libros

El valor de rescate de la inversión es de \$669,309 pesos, el cual fue calculado a cinco años y considerando los años de vida de cada activo fijo. El detalle del valor residual para cada equipo puede ser consultado en la tabla 11.

Tabla 11. Valor de rescate en libros de maquinaria y equipo

Descripción	Total	Años de vida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Estacionamiento de bicicletas (50 bicis)	\$ 20,180	10	\$ 2,018	\$ 2,018	\$ 2,018	\$ 2,018	\$ 2,018	\$ 10,090
Computadora de escritorio	\$ 10,699	3	\$ 3,210	\$ 3,210	\$ 3,210	\$ 1,070	\$ -	\$ -
Impresora de escritorio	\$ 3,499	3	\$ 1,050	\$ 1,050	\$ 1,050	\$ 350	\$ -	\$ -
Telefono	\$ 499	10	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 250
Escritorio	\$ 15,999	10	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 1,600	\$ 8,000
Material de papeleria (libretas, plumas)	\$ 500	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sillas	\$ 2,249	10	\$ 225	\$ 225	\$ 225	\$ 225	\$ 225	\$ 1,124
Sofá (sala de espera)	\$ 20,139	10	\$ 2,014	\$ 2,014	\$ 2,014	\$ 2,014	\$ 2,014	\$ 10,070
Sillas de diseño (zona lounge)	\$ 35,466	10	\$ 3,547	\$ 3,547	\$ 3,547	\$ 3,547	\$ 3,547	\$ 17,733
Mesa de diseño (zona lounge)	\$ 2,398	10	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 1,199
Basurero	\$ 950	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TV	\$ 86,730	3	\$ 26,019	\$ 26,019	\$ 26,019	\$ 8,673	\$ -	\$ -
Equipo de Internet satelital (Starlink)	\$ 46,400	3	\$ 13,920	\$ 13,920	\$ 13,920	\$ 4,640	\$ -	\$ -
Mesa de trabajo alta (2px)	\$ 150,040	10	\$ 15,004	\$ 15,004	\$ 15,004	\$ 15,004	\$ 15,004	\$ 75,020
Mesa de trabajo baja (2px)	\$ 142,560	10	\$ 14,256	\$ 14,256	\$ 14,256	\$ 14,256	\$ 14,256	\$ 71,280
Silla alta	\$ 107,600	10	\$ 10,760	\$ 10,760	\$ 10,760	\$ 10,760	\$ 10,760	\$ 53,800
Silla baja -buscar otra opcion mas padre	\$ 67,760	10	\$ 6,776	\$ 6,776	\$ 6,776	\$ 6,776	\$ 6,776	\$ 33,880
Basurero	\$ 3,440	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sofá de diseño (zona lounge)	\$ 40,278	10	\$ 4,028	\$ 4,028	\$ 4,028	\$ 4,028	\$ 4,028	\$ 20,139
Sillas de diseño (zona lounge)	\$ 23,644	10	\$ 2,364	\$ 2,364	\$ 2,364	\$ 2,364	\$ 2,364	\$ 11,822
Mesa de diseño (zona lounge)	\$ 2,398	10	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 1,199
Mesa de trabajo alta para TV (5px)	\$ 60,016	10	\$ 6,002	\$ 6,002	\$ 6,002	\$ 6,002	\$ 6,002	\$ 30,008
Soporte para TV (5pc)	\$ 14,780	10	\$ 1,478	\$ 1,478	\$ 1,478	\$ 1,478	\$ 1,478	\$ 7,390
Silla alta	\$ 53,800	10	\$ 5,380	\$ 5,380	\$ 5,380	\$ 5,380	\$ 5,380	\$ 26,900
Tablas de división desplazables	\$ 149,215	10	\$ 14,922	\$ 14,922	\$ 14,922	\$ 14,922	\$ 14,922	\$ 74,608
Cafetera	\$ 999	5	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ -
Dispensador de agua (fria y caliente)	\$ 1,699	5	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ 340	\$ -
Frigobar para crema de café	\$ 4,990	5	\$ 998	\$ 998	\$ 998	\$ 998	\$ 998	\$ -
Mesa de café	\$ 13,500	5	\$ 2,700	\$ 2,700	\$ 2,700	\$ 2,700	\$ 2,700	\$ -
Silla para mesa de café	\$ 5,994	5	\$ 1,199	\$ 1,199	\$ 1,199	\$ 1,199	\$ 1,199	\$ -
Mesa grande (suministros de cafetería)	\$ 2,899	5	\$ 580	\$ 580	\$ 580	\$ 580	\$ 580	\$ -
Vasos de cartón para café o té ilimitado (100 pc)	\$ 388	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cucharas de té o café (100 pc)	\$ 192	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instalacion electrica	\$ 20,000	20	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 15,000
Pintura	\$ 20,000	20	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 15,000
Baño Hombres	\$ 20,000	20	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 15,000
Baño Mujeres	\$ 20,000	20	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 15,000
Baño Discapacitados	\$ 20,000	20	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 15,000
Lavamanos	\$ 20,000	20	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 15,000
Cuadro de arte	\$ 15,990	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Macetas	\$ 3,396	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ping Pong	\$ 2,624	10	\$ 262	\$ 262	\$ 262	\$ 262	\$ 262	\$ 1,312
Kit de Ping Pong	\$ 2,128	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,128
Billar	\$ 18,000	10	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 9,000
Equipo de videoconferencia	\$ 30,314	3	\$ 9,094	\$ 9,094	\$ 9,094	\$ 3,031	\$ -	\$ -
Mesa Grande 16 px (2 mesas de 8 px)	\$ 30,636	10	\$ 3,064	\$ 3,064	\$ 3,064	\$ 3,064	\$ 3,064	\$ 15,318
Sillas p/ Mesa Grande	\$ 27,104	10	\$ 2,710	\$ 2,710	\$ 2,710	\$ 2,710	\$ 2,710	\$ 13,552
Mesa Mediana 6 px	\$ 15,318	10	\$ 1,532	\$ 1,532	\$ 1,532	\$ 1,532	\$ 1,532	\$ 7,659
Sillas p/ Mesa Mediana	\$ 10,164	10	\$ 1,016	\$ 1,016	\$ 1,016	\$ 1,016	\$ 1,016	\$ 5,082
Templete	\$ 1,998	10	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 999
Sillas plegables	\$ 19,950	10	\$ 1,995	\$ 1,995	\$ 1,995	\$ 1,995	\$ 1,995	\$ 9,975
Equipo de sonido de alta calidad	\$ 7,407	3	\$ 2,222	\$ 2,222	\$ 2,222	\$ 741	\$ -	\$ -
Computadora	\$ 10,699	3	\$ 3,210	\$ 3,210	\$ 3,210	\$ 1,070	\$ -	\$ -
Equipo para podcast	\$ 3,421	3	\$ 1,026	\$ 1,026	\$ 1,026	\$ 342	\$ -	\$ -
Escritorio	\$ 10,699	10	\$ 1,070	\$ 1,070	\$ 1,070	\$ 1,070	\$ 1,070	\$ 5,350
Silla para creación de contenido	\$ 4,599	10	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 2,300
Equipo de Iluminación	\$ 2,999	10	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 1,500
Renta 1 mes	\$ 67,500	20	\$ 3,375	\$ 3,375	\$ 3,375	\$ 3,375	\$ 3,375	\$ 50,625
	\$ 1,496,846		\$ 180,453	\$ 180,453	\$ 180,453	\$ 140,619	\$ 120,702	\$ 669,309

Nota. La tabla muestra la depreciación anual de cada activo y el valor residual calculado a partir de los años de vida.

3.7 Recursos humanos

A continuación, se presenta la propuesta para la estructura organizacional del plan de negocios mencionado en este documento. Se abordarán la descripción y el perfil de puestos, el organigrama y el presupuesto de personal.

3.7.1 Descripción y perfil de puestos

Se determinó que, para la correcta funcionalidad de la operación de la empresa, se requieren las siguientes posiciones laborales:

- Director de operaciones
- Gerente de operaciones
- Profesional en Relaciones Públicas
- Administrador de Tecnologías de la Información
- Profesional en Administración
- Personal de Seguridad
- Personal de Limpieza

Para cada una de éstas, se describirán a continuación las características del puesto, el objetivo, la descripción de actividades y el perfil deseado.

Director de operaciones

- Nombre del puesto: Director de operaciones
- Depende de: No aplica
- Comunicación ascendente con: No aplica
- Comunicación directa descendiente con: Gerente de operaciones
- Categoría: Ejecutivo

- Salario: \$30,000 mensuales

Objetivo

Garantizar el funcionamiento correcto de los procesos y operaciones de la empresa mediante la implementación de métricas o indicadores de rendimiento. Establecer objetivos de eficiencia y productividad.

Descripción de actividades

Definir e implementar métricas o indicadores de rendimiento empresarial, establecer objetivos de eficiencia y productividad, repartir responsabilidades para el alcance de objetivos y toma de decisiones fundamentadas en análisis en beneficio de la empresa.

Perfil

- Mínimo de cinco años de experiencia en gestión de equipos.
- Conocimiento en lean manufacturing, metodologías de mejora continua y optimización.
- Habilidades de liderazgo.
- Habilidad de comunicación asertiva.
- Fuertes habilidades desarrolladas para la toma de decisiones, planificación y generación de estrategias.

Gerente de operaciones

- Nombre del puesto: Gerente de operaciones
- Depende de: Director de operaciones
- Comunicación ascendente con: Director de operaciones
- Comunicación directa descendiente con: Profesional en Relaciones Públicas, Administrador en TI, Profesional en Administración.

- Categoría: Ejecutivo
- Salario: \$25,000 mensuales

Objetivo

Implementar los procesos y prácticas correctas en la organización para asegurar la continuidad de las operaciones, así como la continua generación de estrategias para la mejora en la calidad de los servicios, optimización de recursos y atracción de nuevos clientes.

Descripción de actividades

- Garantizar que todas las operaciones se lleven a cabo de forma apropiada.
- Implementación de proyectos de mejora para la optimización de procesos y recursos.
- Compra y abastecimiento de materiales.
- Supervisar el cumplimiento de las mejores prácticas, normativa y objetivos del equipo operativo.
- Evaluación constante de métricas financieras para buscar potenciales áreas de oportunidad.

Perfil

- Tres años de experiencia demostrable en puesto similar.
- Experiencia con presupuestos, y cadena de suministros.
- Conocimiento en *lean manufacturing*, metodologías de mejora continua y optimización.
- Excelentes habilidades de comunicación.
- Fuertes habilidades de liderazgo.
- Capacidades de gestión.
- Experiencia demostrable con gestión de personas.
- Fuertes habilidades desarrolladas para la toma de decisiones, planificación y generación de estrategias.

Profesional en Relaciones Públicas

- Nombre del puesto: Profesional en Relaciones Públicas
- Depende de: Gerente de operaciones
- Comunicación ascendente con: Gerente de operaciones
- Comunicación directa descendiente con: No aplica
- Categoría: Especialista
- Salario: \$20,000 mensuales

Objetivo

El profesional en Relaciones Públicas tendrá por objetivo el diseño e implementación de una estrategia de presencia y permanencia en el mercado, así como la coordinación y ejecución de eventos relacionados al *coworking* y *networking* dentro de las instalaciones de la empresa.

Descripción de actividades

- Elaboración de la estrategia de presencia y permanencia en el mercado de la marca empresarial.
- Organización de eventos, desde la planeación, ejecución y gestión de ruedas de prensa en los mismos.
- Elaboración de estrategias publicitarias y de *marketing*.
- Análisis de competencia.
- Redacción de políticas empresariales para el mantenimiento y mejora continua de la imagen de la marca.
- Redacción de comunicados internos.

Perfil

- Educación en *marketing*, relaciones públicas, administración, periodismo o afín.

- Experiencia mínima de dos años en puesto similar.
- Conocimiento de principios básicos del mercado publicitario.
- Conocimiento del manejo de redes sociales.
- Habilidades de liderazgo.
- Excelentes habilidades de oratoria.
- Nivel intermedio de inglés.

Administrador de Tecnologías de la Información

- Nombre del puesto: Administrador de Tecnologías de la Información
- Depende de: Gerente de operaciones
- Comunicación ascendente con: Gerente de operaciones
- Comunicación directa descendiente con: No aplica
- Categoría: Especialista
- Salario: \$20,000 mensuales

Objetivo

Proporcionar apoyo y asistencia técnica a los clientes y empleados con los problemas relacionados a los sistemas TIC, reparar el hardware y software para garantizar el funcionamiento óptimo del sistema de TIC de la empresa y diseñar e implementar soluciones informáticas a la medida que satisfagan las necesidades de la empresa.

Descripción de actividades

- Mantenimiento preventivo y comprobación periódica del software y hardware.
- Proporcionar el estatus semanal de los sistemas con el coordinador de operaciones, así como acciones a implementar para asegurar la continuidad de las operaciones.

- Implementación de proyectos de mejora continua para optimizar el uso de los recursos y sistemas.
- Proporcionar apoyo y asistencia técnica a los clientes y empleados de la empresa.
- Gestionar las cuentas de empleados de la empresa (correos corporativos, licencias para softwares y accesos) y proporcionar asistencia de manera oportuna.
- Recolección de información y datos estadísticos sobre los sistemas para visualizar potenciales áreas de oportunidad.

Perfil

- Conocimiento sobre el funcionamiento de los diferentes sistemas informáticos, así como de la integración y sinergia entre los sistemas de hardware y software.
- Capacidad de análisis.
- Escolaridad mínima como Técnico Superior Universitario en IT.
- Conocimiento de los principales lenguajes de programación de aplicaciones y software.
- Experiencia con aplicaciones y plataformas para cómputo en la nube.
- Conocimiento de los principales programas de diagnóstico para localizar el origen de los problemas.
- Habilidades en materia de recuperación de desastres.
- Conocimientos básicos sobre privacidad y protección de datos.
- Experiencia con los sistemas operativos más utilizados a nivel corporativo.
- Fuertes habilidades para trabajar con los diferentes sistemas de almacenamiento.
- Gestión del tiempo.
- Trabajo bajo presión.
- Orientado a resultados

Profesional en Administración

- Nombre del puesto: Profesional en Administración
- Depende de: Gerente de operaciones
- Comunicación ascendente con: Gerente de operaciones
- Comunicación directa descendiente con: Personal de seguridad y de limpieza
- Categoría: Operativo
- Salario: \$15,000 mensuales

Objetivo

Ofrecer apoyo administrativo tanto a personal interno como externo a la organización, ser el primer punto de contacto de la empresa, recibir de forma cordial a los clientes, invitados y proveedores, así como coordinar las actividades de la recepción como la distribución de correspondencia y redirección de llamadas telefónicas.

Descripción de actividades

- Brindar una cálida atención y bienvenida a cualquier persona que ingrese a las instalaciones (clientes, proveedores, invitados, etc.)
- Dirigir y guiar a los asistentes al espacio correcto.
- Mantener el área de recepción ordenada y presentable, así como también asegurarse de que haya todos los insumos necesarios y requeridos (bolígrafos, formularios, folletos, etc)
- Proporcionar información certera y precisa sobre los servicios ofrecidos.
- Recibir, clasificar y redistribuir la correspondencia recibida.
- Asegurar el control de acceso a las instalaciones apegándose al proceso para el sistema implementado.

Realizar tareas administrativas como archivar, fotocopiar, transcribir, envío de correspondencia, recibir llamadas, etc.

Perfil

- Experiencia mínima comprobable de 2 años en puesto similar.
- Manejo de paquetería Office.
- Manejo de hardware de oficina (impresora, copiadora, multifuncional, etc.)
- Actitud servicial.
- Excelentes habilidades de comunicación.
- Habilidades de gestión.
- Fuertes habilidades multitarea, gestión del tiempo y capacidad para priorizar con base en objetivos.
- Certificado en Office Management (Plus)

Personal de seguridad

- Nombre del puesto: Personal de seguridad
- Depende de: Profesional en Administración
- Comunicación ascendente con: Profesional en Administración
- Comunicación directa descendiente con: No aplica
- Categoría: Operativo
- Salario: \$10,000 mensuales

Objetivo

Mantener un entorno, seguro y protegido en el área de las instalaciones de la empresa para cualquier persona, así como también detectar, disuadir e informar cualquier evento sospechoso.

Descripción de actividades

- Proteger los bienes, empleados y clientes en el área de las instalaciones de la empresa.
- Mantener un entorno seguro y protegido.
- Supervisar cualquier evento que pueda parecer un delito o desorden, investigar e informar de manera oportuna el suceso.
- Actuar legítimamente en defensa directa de la vida o la propiedad.
- Arrestar a los delincuentes y desalojar a los infractores.
- Informar de manera detallada y oportuna sobre cualquier incidente sospechoso.
- Patrullar de forma periódica el área de las instalaciones de la empresa.
- Apoyar al personal de recepción con el control de accesos.
- Monitorear de forma periódica los sistemas de alarma y videovigilancia.
- Realizar primeros auxilios o RCP.
- Capacitar al personal de la empresa con procedimientos y protocolos de protección y seguridad pública.

Perfil

- Experiencia comprobable mínima de 3 años como guardia de seguridad o en función similar.
- Manejo de equipo de detección y emergencia.
- Conocimiento en sistemas de alerta y videovigilancia.
- Conocimiento en primeros auxilios y/o RCP.
- Conocimiento de protocolos y procedimientos de protección y seguridad pública.
- Capacidades de vigilancia y enfoque en los detalles.
- Integridad.
- Secundaria concluida.

Personal de limpieza

- Nombre del puesto: Personal de limpieza
- Depende de: Profesional en Administración
- Comunicación ascendente con: Profesional en Administración
- Comunicación directa descendiente con: No aplica
- Categoría: Operativo
- Salario: \$10,000 mensuales

Objetivo

Realizar las actividades de limpieza de las instalaciones, equipo y mobiliario mediante el uso de instrumentos y material de insumo, así como también mantener en óptimas condiciones las instalaciones de la empresa y cumpliendo con los procedimientos y disposiciones establecidas.

Descripción de actividades

- Limpiar, almacenar y suministrar áreas designadas de las instalaciones. (limpiar el polvo, barrer, aspirar, fregar, limpiar salidas de aire, etc.)
- Realizar y documentar actividades rutinarias de mantenimiento e inspección.
- Llevar a cabo tareas de limpieza profunda.
- Comunicar de forma oportuna los desperfectos y daños encontrados en las instalaciones.
- Reparaciones menores.
- Abastecer y mantener salas de suministro.
- Alineación con las normativas vigentes de salud y seguridad.

Perfil

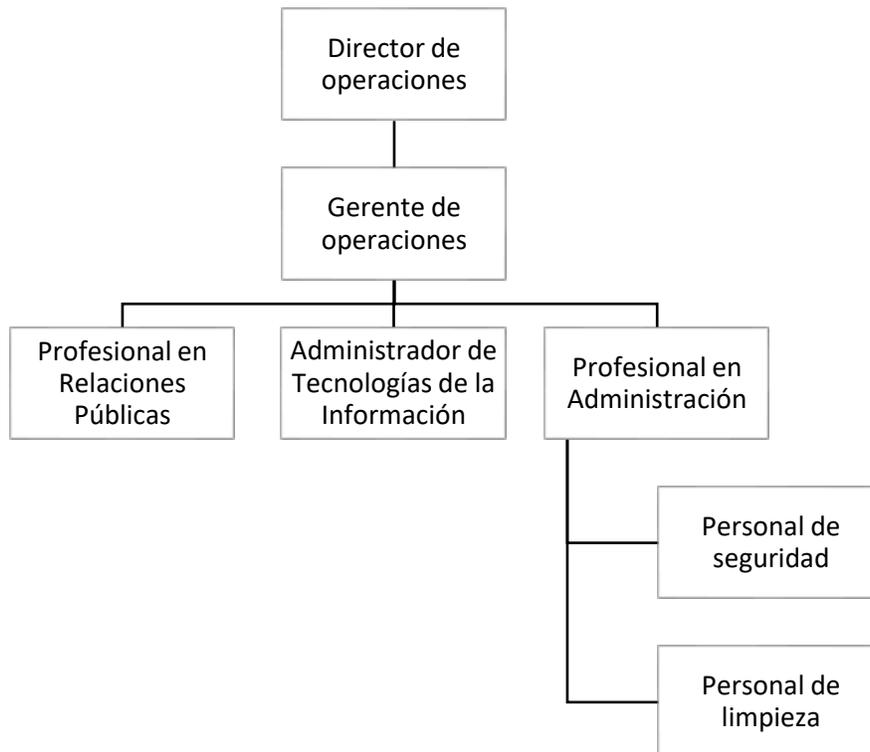
- Experiencia demostrable como personal de limpieza.

- Capacidad para manejar maquinaria y equipos pesados.
- Manejo de suministros y productos químicos de limpieza.
- Familiaridad con las fichas de datos de seguridad de materiales.
- Primaria concluida.

3.7.2 Organigrama

Basado en las especificaciones de los servicios que se brindarán, la figura 14 propone la estructura organizacional para asegurar la continuidad de las operaciones.

Figura 14. Propuesta jerárquica de la estructura organizacional



3.7.3 Presupuesto de personal

De acuerdo con el nivel de responsabilidades para cada una de las posiciones requeridas y al plan de compensación diseñado, la tabla 12 presenta el total de \$222,750 pesos mensuales que deberán destinarse como presupuesto de personal, los cuales incluyen el sueldo base más el 35% de

prestaciones, que son más de las exigidas por ley. Se identificó la necesidad de contratación de dos personas para cada posición operativa bajo un esquema de dos turnos, dado que el horario de servicio programado será de 16 horas diarias, el cual fue definido a partir de la pregunta 2 de la encuesta. En el desglose, se muestra el sueldo mensual por posición, el cual fue determinado tomando como referencia el promedio del sueldo mensual para cada puesto de trabajo sugerido por el sitio web Indeed (2024), que es un servicio gratuito en línea que permite la consulta de información y la postulación para oportunidades laborales en México. Cabe destacar que, como mencionado, esta fuente de información se utilizó únicamente como referencia, y se optó por ofertar una mayor retribución que la sugerida a los futuros empleados para garantizar un ambiente laboral de mayor seguridad económica.

Tabla 12. Presupuesto de personal

Descripción de puesto	Cantidad	Sueldo Mensual por posición	Sueldo Mensual Total	Total Anual por posición	Total Anual por todas las posiciones
Director de operaciones	1	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 360,000	\$ 360,000
Gerente de operaciones	1	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 300,000	\$ 300,000
Profesional en RP	1	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 240,000	\$ 240,000
Administrador de TI	1	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 240,000	\$ 240,000
Profesional en Administracion (2 turnos)	2	\$ 15,000	\$ 30,000	\$ 180,000	\$ 360,000
Personal de seguridad (2 turnos)	2	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 120,000	\$ 240,000
Personal de limpieza (2 turnos)	2	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 120,000	\$ 240,000
Total	10	\$ 130,000	\$ 165,000	\$ 1,560,000	\$ 1,980,000
35% de prestaciones		\$ 45,500	\$ 57,750	\$ 546,000	\$ 693,000
Total, incluyendo prestaciones		\$ 175,500	\$ 222,750	\$ 2,106,000	\$ 2,673,000

3.8 Descripción de instalaciones

Derivado de un estudio de campo y el análisis de la competencia, se determinó la necesidad de contar con un espacio lo suficientemente amplio para la colocación de mobiliario cómodo, que incluya zonas de trabajo colaborativo, zonas de proyección, un área designada para presentaciones y eventos, baños para hombres y mujeres, estacionamiento de bicicletas, una sala de grabación de contenido,

espacio para recepción, cafetería de consumo libre y además un espacio para la instalación de una cafetería de especialidad, la cual será subarrendada a un tercero.

En el Anexo 2 se presenta el modelo a escala o *layout* de las instalaciones, las cuales se resumen a continuación. En la planta baja, se repartirá el espacio para la colocación de sanitarios, el estacionamiento de bicicletas, la recepción, el espacio para la cafetería de especialidad que se va a subarrendar, el área de eventos, el área de juegos, zonas de proyección, salas de juntas, la cafetería de consumo libre y el área de *coworking*. En la planta alta, se colocará una sala de juntas adicional y la sala de creación de contenido.

La tabla 13 muestra el área que cada una de estas categorías representa del total del espacio, marcando un total de 1,342 metros cuadrados requeridos para su implementación.

Tabla 13. Espacio requerido para cada categoría

Planta	Categoría	Espacio (m2)
Baja	Sanitarios	33
Baja	Estacionamiento de bicicletas	101
Baja	Recepción	99
Baja	Cafetería de especialidad	99
Baja	Área para eventos	198
Baja	Área de juegos	99
Baja	Zonas de proyección	198
Baja	Sala de juntas 1	20
Baja	Cafetería de consumo libre	99
Baja	Área de cowork	396
Alta	Sala de creación de contenido	10
Alta	Sala de juntas 2	10
Total de espacio requerido		1342

Nota. La figura muestra el desglose del área total requerida para la implementación arquitectónica de este negocio.

3.9 Análisis de localización del proyecto

Para elegir la localización del proyecto se tomaron en cuenta varios factores como el espacio disponible, la ubicación estratégica, costo mensual, vías de acceso, servicios y construcción disponible.

Los dos factores más importantes para la elección del espacio son la cantidad total de espacio disponible y la ubicación ya que son factores clave para el éxito del proyecto. Tomando en cuenta los aspectos anteriores y después de una búsqueda de espacios disponibles en el mercado, se descartaron las opciones que no cumplen con los criterios principales reduciendo así la lista de locaciones únicamente a 2 opciones muy similares, la primera en colonia Valle Del Rey, con una superficie de 950 metros cuadrados y un precio de \$60,000 pesos mensualmente, la segunda opción se ubica en San Bernardino Tlaxcalancingo, con una superficie de 1,342 metros cuadrados y un costo de \$67,500 pesos mensualmente. La opción que mejor se ajusta a las necesidades del proyecto es la segunda ya que tiene una ubicación más privilegiada entre la zona de Cholula y Angelópolis, cerca de Ciudad Judicial Siglo XXI, hay instituciones educativas de renombre en las cercanías y con varias vías de acceso principales.

3.10 Costos del servicio

Para determinar el costo que representará para el negocio la prestación del servicio, se calculó en primera instancia el costo por hora de la renta, electricidad, agua, internet, personal, depreciación de activos, mantenimiento, gastos de promoción y publicidad, servicios de contabilidad fiscal y los consumibles de oficina, de cafetería y de sanitarios, como se describe a continuación.

3.10.1 Renta

Con un costo de renta mensual de \$67,500 y con una jornada de servicio de 16 horas al día derivada del horario de apertura de 6:00 AM a 10:00 PM de lunes a viernes, es decir, cinco días a la semana y 20 días al mes, el costo por hora de la renta es de $(67,500/20) \times 16 = \211 pesos por hora.

5.10.2 Agua

Como lo menciona Baca Urbina (2013), “de acuerdo con el reglamento de seguridad e higiene vigente, un trabajador debe contar con una disponibilidad de 150 litros diarios de agua potable por día” (p. 190). Siguiendo esta recomendación para garantizar la disponibilidad de agua tanto para los empleados como para los clientes, el consumo de agua se calcula de la siguiente manera:

- 75 clientes potenciales diarios
 - $75 \times 150 = 11,237$ litros de agua al día
- 10 empleados por día
 - $10 \times 150 = 1,500$ litros de agua al día
- $12,737$ litros diarios \times 20 días al mes de servicio = $254,730$ litros de agua al mes = 255 m^3 al mes

La tarifa de agua para uso comercial vigente a partir de febrero de 2024 publicada por el Periódico Oficial del Estado de Puebla (2024), indica que en un consumo mayor a 200 m^3 al mes, se debe aplicar la siguiente fórmula para el cálculo tarifario, la cual da como resultado \$62.20 pesos por m^3 .

- $\$62.04 + ((N - 200) \times 0.0030)$, donde N representa el consumo mensual real de agua.

Para calcular el costo por hora, se determinó a partir de estos datos el consumo por m^3 hora y después se multiplicó por la tarifa vigente.

- 255 m^3 al mes / 20 días al mes / 16 horas de servicio = 0.80 m^3 por hora

Con estos datos, se calcula entonces el costo de agua por hora:

- 0.80 m^3 por hora \times \$62.20 pesos por m^3 = \$49.52 pesos por hora.

Cabe mencionar que, para los siguientes años, este costo cambiará en proporción al volumen de venta, el cual está previsto en un incremento del 10% anual.

3.10.3 Electricidad

Para calcular el costo de electricidad, la tabla 14 muestra el consumo energético de cada equipo que se considera necesario para la operación del proyecto. Con una expectativa de recibimiento de 75 clientes potenciales diarios en el primer año, el total se calcula en 18.3 kWh requeridos.

Tabla 14. Consumo de electricidad por hora

Equipo	Watt/h	Cantidad	Total (Wh)	Total (kWh)
Iluminacion	10800	1	10,800	10.80
Cafetera	1000	1	1,000	1.00
TV	79	7	553	0.55
Computadora	75	2	150	0.15
Frigobar	500	1	500	0.50
Internet	150	1	150	0.15
Videoconferencia	75	2	150	0.15
Bocina	80	1	80	0.08
Podcast	80	1	80	0.08
Impresora	1070	1	1,070	1.07
Telefono	50	1	50	0.05
Laptop (# de usuarios)	50	75	3,746	3.7
Total			18,329	18.3

Nota. La tabla muestra el desglose del consumo de electricidad requerido por hora para la operación del negocio.

De acuerdo con la tarifa vigente a enero de 2024 publicada por la Comisión Federal de Electricidad para el estado de Puebla, el precio por kilowatt-hora para el consumo variable de energía es de \$1.544 pesos. Sin embargo, se realizó una investigación de campo con personas dueñas de negocios, quienes confirmaron una tarifa de \$4.77 pesos por kilowatt-hora. Este último dato se utilizó como medida conservadora para el cálculo del costo de electricidad por hora, que resultó en \$87.43 pesos.

Cabe mencionar que, para los siguientes años, este costo cambiará en proporción al volumen de venta, el cual está previsto en un incremento del 10% anual.

3.10.4 Internet

Se planea ofrecer el paquete de servicio de Internet satelital de la marca *Starlink* de seis terabytes, el cual es recomendado cuando se tienen más de 20 usuarios conectados a la red. El costo mensual es de \$19,295 pesos, con el que se estima un costo por hora de \$60.30 pesos.

- $\$19,295 \text{ por mes} / 20 \text{ días por mes} / 16 \text{ horas de servicio por día} = \60.30 por hora.

3.10.5 Mantenimiento

De acuerdo con Baca Urbina (2013), “el costo por aplicar mantenimiento preventivo a los equipos asciende a 4% al año de su valor de adquisición” (p.192). Entonces, estimando el 4% de la inversión inicial, se obtiene el costo de mantenimiento anual, que al trasladarlo al costo por hora da como resultado \$15.59 pesos. A continuación, el detalle del cálculo:

- $\$1,496,846 \text{ inversión inicial} \times 4\% = \$59,874 \text{ por costo anual de mantenimiento.}$
- $\$59,874 \text{ por año} / 12 \text{ meses por año} / 20 \text{ días por mes} / 16 \text{ horas por día} = \15.59 por hora

3.10.6 Consumibles de oficina

Los materiales de oficina esenciales para la correcta operación de este proyecto son: papel en diferentes tamaños, libretas, bolígrafos, engrapadora, grapas y organizadores. Cabe destacar que estos elementos son destinados únicamente para la disposición de los empleados.

A continuación, la tabla 15 muestra el desglose de la cantidad mensual requerida y el precio unitario de los elementos de oficina, dando como resultado un total de \$1,394 por mes.

Tabla 15. Consumibles de oficina por mes

Descripcion	Cantidad mensual	Precio unitario	Total
Hojas oficio (500 pc)	1	\$ 189.00	\$ 189.00
Hojas carta (500 pc)	1	\$ 99.00	\$ 99.00
Libreta	5	\$ 90.00	\$ 450.00
Boligrafos (50 pc)	1	\$ 239.00	\$ 239.00
Engrapadora	1	\$ 99.00	\$ 99.00
Grapas (1000 pc)	1	\$ 49.00	\$ 49.00
Organizador	1	\$ 269.00	\$ 269.00
Total			\$ 1,394.00

Nota. La figura muestra el desglose de los consumibles de oficina requeridos cada mes para la operación del negocio.

Adicionalmente, derivado del análisis de la competencia, se ofrecerán impresiones en blanco y negro bajo política de uso justo para cada cliente, incluido en la tarifa y limitado a 50 páginas diarias. El costo mensual es de \$27,667 pesos y es el resultado de sumar \$14,832 del total de hojas más \$12,835 del total de tinta. A continuación, el desglose:

- 75 clientes por día x 50 impresiones por día x 20 días por mes = 74,910 impresiones por mes.
- 74,910 impresiones por mes / 500 hojas por paquete = 150 paquetes de 500 hojas.
- 150 paquetes x \$99 por paquete = \$14,832 para hojas por mes
- 74,910 impresiones por mes / Tóner con rendimiento de 9,000 impresiones = 8.32 cartuchos.
- 8.32 cartuchos de tóner x \$1,542 por cartucho = \$12,835 para cartuchos por mes

De la suma de los \$1,394 pesos requeridos de consumibles de oficina para el personal más \$27,667 pesos de la política de uso justo de las impresiones, se obtiene un total de consumibles de oficina de \$29,061 por mes, que al trasladarlo al costo por hora da como resultado \$91 pesos.

- \$29,061 por mes / 20 días por mes / 16 horas por día = \$91 pesos por hora.

3.10.7 Consumibles de la cafetería de uso libre

Para el cálculo de los consumibles de la cafetería de uso libre, se partió del dato de que potencialmente se recibirán 75 clientes por día y de los resultados de la pregunta 9 de la encuesta, los cuales indican que, el 78% de las personas, es decir, 58 personas, prefieren consumir café, mientras que las 17 personas restantes prefieren el té.

Consumo de café

La tabla 16 muestra el desglose de la cantidad requerida y el precio unitario del insumo. Para obtener un total de \$21,167 pesos al mes por consumo de café, se consideró que cada persona consume en promedio dos tazas y media de café, es decir, 145 tazas de café por día.

- 10 gramos por taza x 2.5 tazas por persona por día x 58 personas por día = 1,451 gramos por día.
- 1,451 gramos por día / 1000 gramos por paquete = 1.5 paquetes de café de 1 kg por día.
- 4 gramos de endulzante por taza x 2.5 tazas por cliente x 75 clientes diarios, para incluir el consumo de café y té = 750 gramos de endulzante por día, es decir, 1 kg de endulzante por día.

Tabla 16. Costo mensual de consumo de café

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Clientes potenciales diarios que consumen café	58		
Clientes potenciales diarios que consumen té	17		
Promedio de tazas por cliente	2.5		
Gramos de café por taza	10		
Gramos de café requeridos diarios	1,451		
Paquetes de café requeridos (1kg)	1.5	\$ 230	\$ 333.79
kg de endulzante requerido diario	1	\$ 32	\$ 23.76
Vasos de carton diarios (pc)	187	\$ 3	\$ 647.45
Agitadores diarios (pc)	187	\$ 0.3	\$ 53.33
Costo diario			\$ 1,058
Costo mensual			\$ 21,167

Nota. La tabla muestra el desglose del consumo de café, las cantidades requeridas y el total del costo mensual.

Consumo de té

Para el cálculo de consumo de té, se consideró un sobre por taza y un promedio de dos tazas y media por cliente, es decir, 42 tazas de té al día, dando como resultado un costo mensual de \$1,663 pesos como se muestra en la tabla 17.

Tabla 17. Costo mensual de consumo de té

Proyección de consumo de té	Cantidad	Precio unitario	Total
Sobres por taza	1		
Clientes potenciales diarios que consumen té	17		
Promedio de tazas por cliente	2.5		
Total de sobres diarios (pc)	42	\$ 1.98	\$ 83.13
Costo diario			\$ 83
Costo mensual			\$ 1,663

Nota. La tabla muestra el desglose del consumo de té, las cantidades requeridas y el total del costo mensual.

Consumo de agua

Para calcular el consumo de agua potable, se identificó el número de tazas por día, es decir, 145 tazas de café más 42 tazas de té, 187 tazas al día. Cada taza necesita 300 ml de agua, entonces, se necesitan 56 litros para satisfacer las necesidades de consumo. Adicionalmente cada personal toma alrededor de dos litros de agua natural al día, por lo que se necesitan otros 150 litros, dando como resultado final, la necesidad de contar con 206 litros de agua por día. El precio actual de un garrafón de 20 litros es de \$57, es decir, que el precio por litro es de \$2.85, el cual, al multiplicarlo por el consumo diario total nos da como resultado \$11,750 pesos de consumo de agua mensual, como se muestra en la tabla 18.

Tabla 18. Costo mensual de agua potable

Proyección de consumo de agua	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Total
Por taza (ml) incluyendo desperdicio	300	ml		
Promedio de tazas por cliente	2.5			
Consumo de agua natural por cliente	2.0	L		
Total diario (L)	206	L	\$ 2.85	\$ 587
Costo diario				\$ 587
Costo mensual (20 días)				\$ 11,750

Nota. La tabla muestra el desglose del consumo de agua potable, las cantidades requeridas y el total del costo mensual.

En resumen, para los consumibles de cafetería obtenemos un costo total mensual de \$34,580 pesos mensuales, es decir, \$108 pesos por hora para el primer año, integrado por:

- Consumo de café: \$21,167 pesos mensuales
- Consumo de té: \$1,663 pesos mensuales
- Consumo de agua potable: \$11,750 pesos mensuales

3.10.8 Consumibles de sanitarios y limpieza

Para el cálculo de los consumibles de sanitarios y limpieza se estimó la cantidad requerida mensual de cada elemento desglosado en la tabla 19 y, con base en ello, se calculó el costo total de \$1,418 pesos mensuales con lo que se estimó un costo por hora de \$4.43 pesos.

Tabla 19. Costo mensual de consumibles de sanitarios y limpieza

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Papel higienico 128 pc	4	\$ 185	\$ 740.00
Jabon de manos (L)	10	\$ 56	\$ 560.00
Limpiador de piso (L)	5	\$ 24	\$ 118.00
Costo mensual			\$ 1,418.00

Nota. La tabla muestra el desglose de los consumibles de sanitarios y limpieza.

3.10.9 Costo total

Una vez desglosados los elementos que conforman el costo de la prestación del servicio, la tabla 20 muestra el resumen detallado de los mismos para el año uno y su clasificación como costo fijo o variable. Como se mencionó anteriormente, cabe mencionar que el costo variable para los siguientes años cambiará en proporción al volumen de venta, el cual, de acuerdo con el portal Real Estate Market & LIFESTYLE (2023), está previsto en un incremento del 10% anual. Con esto, se observa que el costo por hora total es de \$1,470 pesos.

Tabla 20. Resumen del costo por hora de la prestación del servicio

Clasificación	Descripción	Horas por día	Costo mensual	Costo por hora
Costo fijo	Renta	16	\$ 67,500	\$ 211
Costo fijo	Personal	16	\$ 222,750	\$ 696
Costo fijo	Internet Satelital	16	\$ 19,295	\$ 60.30
Costo fijo	Depreciación de Activos	16	\$ 15,038	\$ 46.99
Costo fijo	Gastos fijos de venta (promocion y publicidad)	16	\$ 25,000	\$ 78
Costo fijo	Servicios de contabilidad fiscal	16	\$ 7,000	\$ 22
Costo fijo	Mantenimiento por hora			\$ 15.59
Costo variable	Agua	16	\$ 15,845	\$ 49.52
Costo variable	Electricidad	16	\$ 27,977	\$ 87.43
Costo variable	Consumibles de oficina	16	\$ 29,094	\$ 91
Costo variable	Consumibles de cafeteria	16	\$ 34,579	\$ 108
Costo variable	Consumibles de sanitarios	16	\$ 1,418	\$ 4.43
Total				\$ 1,470

Nota. La tabla muestra el resumen de los costos por prestación del servicio, divididos en fijos y variables.

3.10.10 Costo por persona por día y por mes

A partir del costo por hora de \$1,470 pesos, las 16 horas de servicio diarias y sabiendo que potencialmente se recibirán 75 clientes diarios, el costo por persona se calcula de la siguiente manera:

- \$1,470 pesos por hora x 16 horas de servicio por día = \$23,524 pesos de costo por día
 - \$23,524 pesos por día / 75 clientes por día = \$314 pesos de costo por persona por día.
- \$314 pesos por persona por día / 2 (asumiendo estancia promedio de 8 horas o medio día) = 157

- \$157 pesos por medio día (estancia promedio) x 20 días al mes = \$3,140 pesos de costo por persona por mes.

CAPÍTULO IV.- ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1 Capacidades

4.1.2 Capacidad técnica

La capacidad instalada de este proyecto de emprendimiento es de 173 personas, como se mencionó anteriormente en la tabla 6. Con un promedio de estancia por cliente de ocho horas, es decir, una jornada laboral promedio, se determina que el establecimiento tiene la capacidad de recibimiento de clientes para llenarse 2 veces al día, puesto que el horario de servicio es de 16 horas. Es decir, el negocio puede recibir $173 \text{ clientes} \times 2 = 346$ personas por día.

4.1.3 Capacidad de mercado

De acuerdo con el cuarto trimestre del año 2023, la población para la que podría resultar atractivo este modelo de negocio es de 3,303 trabajadores independientes que radican en la Zona Metropolitana de Puebla, con un nivel de ingresos más de tres y hasta cinco salarios mínimos y que realizan su actividad económica en el domicilio y donde se encuentran sus clientes.

De los resultados de la pregunta 1 de la encuesta, se sabe que el 83% realiza *home office* por lo que ese sector de la población se convierte en el perfil de nuestros clientes potenciales, por lo tanto:

- $3,303 \times 83\% = 2,741.49$, o sea, 2,742 personas.

Si se asume que la ocupación del mercado total de el plan de negocios descrito en este documento es del 10%, el resultado del mercado meta es de $2,742 \times 10\% = 275$ clientes potenciales.

De los resultados de la pregunta 4 de la encuesta, se conoce la frecuencia de asistencia de los clientes potenciales, la cual indica que el 62% del mercado meta asistiría una vez por semana, el 20% asistiría tres veces por semana y el 3% asistiría diario. Con estos porcentajes se calculan 75 clientes potenciales diarios, cuyo cálculo fue previamente desglosado en la interpretación de la pregunta 4. Al

comparar esta cifra con la capacidad instalada de 346 personas al día, se verifica que el plan de negocios posee la capacidad de recibimiento de dichos clientes potenciales.

4.2 Presupuesto de ventas

A partir del estudio de mercado realizado, es posible estimar la cantidad de clientes potenciales diarios, el tipo de membresía que adquirirían y la frecuencia con la que visitarían el establecimiento durante el primer año. Se estima una afluencia diaria de 75 usuarios. De estos, el 65%, que equivale a 49 personas, optaría por una tarifa diaria, mientras que el 35% restante, correspondiente a 26 personas, elegiría una tarifa mensual, de acuerdo con los resultados de la pregunta 5 de la encuesta.

Para calcular el total mensual de clientes que prefieren la tarifa diaria, se multiplican las 49 personas por los 20 días que el establecimiento permanecerá abierto, resultando en 974 personas que pagan una tarifa diaria cada mes. Al proyectar esta cifra al año, multiplicando los 974 visitantes mensuales por 12, se obtiene un total de 11,686 personas que prefieren la tarifa diaria.

De forma similar, para estimar el total anual de clientes con tarifa mensual, se multiplican las 26 personas por los 12 meses del año, alcanzando un total de 315 clientes anuales.

Para calcular los ingresos anuales del primer año, se multiplica el total anual de clientes de tarifa diaria (11,686) por el costo de esta tarifa, \$345. A este resultado, se suma el producto del total anual de clientes de tarifa mensual (315) por el costo de la tarifa mensual que es de \$3,454. Este proceso conduce a ingresos por tarifas diarias de \$4,036,762 y por tarifas mensuales de \$1,086,821, sumando un total de ingresos anuales de \$5,123,583. La tabla 21, a continuación, muestra el desglose y cálculo de los ingresos para el año 1.

Tabla 21. Ingresos año 1

Ingresos Año 1				
	Diarias	Mensuales	Anuales	Ingresos anuales
Total Personas diarias	75	1498	17978	
65% Tarifas Diarias	49	974	11686	\$ 4,036,762
35% Tarifas Mensuales		26	315	\$ 1,086,821
Ingresos Totales				\$ 5,123,583

El pronóstico de la inflación general para el año 2025 es de un 3.7% y para el periodo de 2026-2030 se prevé que sea de 3.73% anual promedio (Forbes, 2024), esto influirá en el ajuste de los precios en el periodo para el cuál se está considerando la evaluación económica.

La tabla 22 ilustra el cambio en el precio de las tarifas diarias y las tarifas mensuales para los años 1 al 5.

Tabla 22. Variación de precios por inflación

Variación de precios por inflación					
	Año 1 (2025)	Año 2 (2026)	Año 3 (2027)	Año 4 (2028)	Año 5 (2029)
Inflación proyectada	3.70%	3.73%	3.73%	3.73%	3.73%
Tarifas diarias	\$ 345	\$ 360	\$ 380	\$ 400	\$ 420
Tarifas mensuales	\$ 3,454	\$ 3,590	\$ 3,730	\$ 3,870	\$ 4,020

De acuerdo con el portal Real Estate Market & LIFESTYLE (2023) posterior a la pandemia de 2020 las empresas han continuado adaptándose a las nuevas tendencias por lo que la industria de los espacios de trabajo flexibles continúa creciendo a un ritmo del 10% por año, sabiendo lo anterior, es posible hacer una estimación del incremento en las ventas en virtud del crecimiento de la industria, este incremento en las ventas para los años 1 al 5 se muestran en la tabla 23.

Tabla 23. Incremento de ventas por crecimiento de la industria

Incremento de ventas por crecimiento de la industria					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% de crecimiento		10%	10%	10%	10%
Personas atendidas diariamente	11,686	12,855	14,140	15,554	17,109
Personas atendidas mensualmente	315	346	381	419	461

Finalmente, considerando la variación en el incremento de los precios por efectos de la inflación y el incremento en las ventas por el crecimiento de la industria es posible calcular una estimación de las ventas totales para los años 1 al 5, las cuales se muestran en la tabla 24.

Tabla 24. Presupuesto de ventas

Presupuesto de ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por tarifas diarias	\$ 4,036,762	\$ 4,627,640	\$ 5,373,204	\$ 6,221,605	\$ 7,185,954
Ingresos por tarifas mensuales	\$ 1,086,821	\$ 1,242,442	\$ 1,419,983	\$ 1,620,608	\$ 1,851,765
Total	\$ 5,123,583	\$ 5,870,082	\$ 6,793,188	\$ 7,842,214	\$ 9,037,719

4.3 Financiamiento

A partir de la identificación de la maquinaria y el equipo requerido para la operación, es posible determinar el monto total de la inversión inicial requerida, la cual se divide en activo fijo y diferido.

Dentro del activo diferido se consideran los siguientes bienes tangibles:

- Área de juegos (\$22,752): Este costo incluye la compra de equipamiento para el área de juegos, esencial para liberar el estrés de los clientes.
- Cafetería libre (\$30,081): Implica la adquisición de equipos de cocina y mobiliario para la zona de cafetería.
- Electrónicos (\$202,667): Representa la inversión en dispositivos electrónicos, como computadoras, tabletas, sistemas de sonido, pantallas, y otros tecnológicos necesarios para el funcionamiento y gestión del negocio.
- Equipo menor (\$580): Incluye herramientas y equipos de menor valor, pero necesarios para el mantenimiento diario y operaciones menores del negocio.
- Estacionamiento de bicicletas (\$20,180): Costo asociado con la instalación de un espacio seguro y accesible para que los clientes puedan estacionar sus bicicletas.

- Mobiliario y equipo de oficina (\$1,013,700): Inversión en mobiliario, y otros suministros necesarios para equipar el área de cowork y las salas de juntas.
- Diseño de Interior (\$19,386): Gastos relacionados con la decoración interior, incluyendo pintura, arte, y otros elementos decorativos que contribuyen a la atmósfera y estética del lugar.

En cuanto al activo diferido se contempla los siguientes gastos por remodelación y renta previo al inicio de las operaciones:

- Trabajos de remodelación (\$120,000): Costos asociados con la alteración o mejora del espacio físico del establecimiento, incluyendo mano de obra y materiales.
- Renta durante remodelación (\$67,500): Representa los pagos de alquiler del local durante el período de remodelación antes de que el negocio comience a operar oficialmente.

Considerando el activo fijo y diferido se necesita un total de \$1,496,846 de inversión inicial para la puesta en marcha de este proyecto. La tabla 25 sintetiza cada uno de los rubros previamente mencionados contemplados en la inversión inicial.

Tabla 25. Inversión inicial: activo fijo y diferido

Inversión inicial: activo fijo y diferido	
Activo fijo	
Area de juegos	\$ 22,752
Cafetería libre	\$ 30,081
Electrónicos	\$ 202,667
Equipo menor	\$ 580
Estacionamiento de bicicletas	\$ 20,180
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 1,013,700
Diseño de Interior	\$ 19,386
Activo diferido	
Trabajos de remodelación	\$ 120,000
Renta durante remodelación	\$ 67,500
Total	\$ 1,496,846

Del total de la inversión inicial requerida, \$600,000 serán de recursos propios y \$896,846 será a través de financiamiento.

De las instituciones financieras en México, BANORTE con su producto Creadiactivo simple, que otorga financiamiento hasta por \$30 millones de pesos, cuenta con el costo anual total más bajo que es del 17.2% sin IVA para un plazo de 60 meses con un esquema de amortizaciones iguales sobre un crédito con comisión por apertura y tasa anual fija establecida al momento de la contratación.

Anualmente se pagará el total del interés generado por el monto neto financiado y un quinto de la deuda total como aportación a capital durante los 5 años, de esta forma, los gastos financieros año con año disminuirán pues de igual forma la deuda se reducirá año con año.

El desglose del pago anual total, compuesto del pago de intereses y aportaciones a capital, así como también la deuda restante después de cada pago se muestra en la tabla 26 para los años 0 al 5.

Tabla 26. Tabla de pago de la deuda y crédito

Financiamiento: Tabla de pago de la deuda, crédito a 5 años				
Taza de crédito:	17.20%			
Año	Interés	Pago a capital	Pago Anual	Deuda después del pago
0				\$ 896,846
1	\$154,257	\$179,369	\$333,627	\$717,476
2	\$123,406	\$179,369	\$302,775	\$538,107
3	\$92,554	\$179,369	\$271,924	\$358,738
4	\$61,703	\$179,369	\$241,072	\$179,369
5	\$30,851	\$179,369	\$210,221	\$0

4.4 Punto de equilibrio

Como se observó en la tabla 20 del estudio técnico, el costo fijo y variable total por hora para la prestación del servicio es de \$1,470 pesos. Para realizar el cálculo del punto de equilibrio en ingresos, es necesario calcular el costo fijo y variable total por año, el cual se muestra en la tabla 27 y es un total de \$5,645,821 pesos.

Tabla 27. Resumen del costo total del año 1

Clasificación	Operación	Costo por hora	Horas por día	Días por mes	Costo Mensual	Costo Anual
Costo Fijo	Renta	211	16	20	\$ 67,500	\$ 810,000
Costo Fijo	Nómina	696	16	20	\$ 222,750	\$ 2,673,000
Costo Fijo	Internet Satelital	60	16	20	\$ 19,295	\$ 231,540
Costo Fijo	Depreciación de Activos	47	16	20	\$ 15,038	\$ 180,453
Costo Variable	Agua	50	16	20	\$ 15,845	\$ 190,143
Costo Variable	Electricidad	87	16	20	\$ 27,977	\$ 335,719
Costo Variable	Consumibles de oficina	91	16	20	\$ 29,094	\$ 349,128
Costo Variable	Consumibles de cafetería	108	16	20	\$ 34,579	\$ 414,947
Costo Variable	Consumibles de sanitarios	4	16	20	\$ 1,418	\$ 17,016
Costo Fijo	Mantenimiento	16	16	20	\$ 4,989	\$ 59,874
Costo Fijo	Publicidad	78	16	20	\$ 25,000	\$ 300,000
Costo Fijo	Honorarios contables	22	16	20	\$ 7,000	\$ 84,000
Gastos operativos totales		\$ 1,470			\$ 470,485	\$ 5,645,821

Con esta información, se sabe que:

- El costo fijo total del año 1 es de \$4,338,867 pesos
- El costo variable total del año 1 es de \$1,306,954 pesos

De la tabla 24, se sabe que el total de ingresos del año 1 es de \$5,123,583

Al sustituir estos datos en la fórmula para el punto de equilibrio en ingresos que se muestra a continuación, se obtiene un total de \$5,824,655 pesos, el cual define el punto de equilibrio para este plan de negocios y que, como se verá en el estado de resultados, se alcanza en el año dos.

$$PE = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos variables}}{\text{Ingresos}}\right)} = \frac{4,338,867}{1 - \left(\frac{1,306,954}{5,123,583}\right)} = \$5,824,655$$

4.5 Estado de resultados Pro-Forma y Flujos Netos de Efectivo

Una vez calculados los costos, pérdidas y ganancias es posible calcular el beneficio real de la operación o los flujos netos de efectivo a través del estado de resultados en el que se planean y pronostican los resultados probables que tendrá la entidad productiva tomando en cuenta factores como la inflación, pago por impuestos, el crecimiento de la industria, el cambio en los costos fijos y

variables, gastos operativos, el cambio en el precio de venta, depreciación de los activos, costos financieros, amortización, etc. a 5 años.

En la tabla 28 se resumen los ingresos y gastos totales de la operación para obtener los flujos netos de efectivo, para posteriormente analizar la viabilidad de este proyecto.

Tabla 28. Estado de resultados Pro-forma

Estado de resultados					
Concepto\Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos totales	\$ 5,123,583	\$ 5,870,082	\$ 6,793,188	\$ 7,842,214	\$ 9,037,719
Gastos operativos totales	\$ 5,465,368	\$ 5,262,636	\$ 5,649,188	\$ 6,047,111	\$ 6,485,651
Utilidad Marginal	\$ -341,785	\$ 607,446	\$ 1,144,000	\$ 1,795,103	\$ 2,552,067
Depreciación de Activos	\$ 180,453	\$ 180,453	\$ 180,453	\$ 140,619	\$ 120,702
Gastos financieros	\$ 154,257	\$ 123,406	\$ 92,554	\$ 61,703	\$ 30,851
Utilidad de operación	\$ -676,496	\$ 303,587	\$ 870,993	\$ 1,592,781	\$ 2,400,514
Otros ingresos	\$ 120,000	\$ 124,440	\$ 129,082	\$ 133,896	\$ 138,891
Utilidad antes de impuestos	\$ -556,496	\$ 428,027	\$ 1,000,074	\$ 1,726,677	\$ 2,539,404
ISR 30%	\$ -	\$ 128,408	\$ 300,022	\$ 518,003	\$ 761,821
PTU 10%	\$ -	\$ 42,803	\$ 100,007	\$ 172,668	\$ 253,940
Utilidad neta	\$ -556,496	\$ 256,816	\$ 600,045	\$ 1,036,006	\$ 1,523,643
Depreciación de Activos	\$ 180,453	\$ 180,453	\$ 180,453	\$ 140,619	\$ 120,702
Amortización	\$179,369	\$179,369	\$179,369	\$179,369	\$179,369
Flujo neto de efectivo	\$ -555,412	\$ 257,900	\$ 601,129	\$ 997,256	\$ 1,464,976

4.6 Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada

La inversión inicial para este proyecto está dividida en dos: personas físicas y una institución de crédito, cada una de estas entidades tiene un costo asociado al capital aportado. De acuerdo con Baca Urbina (2013) la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada (en lo sucesivo, TREMA) indica cuál es la tasa mínima de ganancia anual que permitirá cubrir el costo asociado al capital aportado por los accionistas y se puede calcular mediante la siguiente fórmula:

$$TREMA = i + f + if$$

donde i = premio al riesgo y f = inflación

La TREMA para las instituciones de crédito es únicamente el interés que la institución cobra por hacer un préstamo, sin embargo, la TMAR para otros inversionistas tiene dos componentes: el índice

inflacionario promedio y el premio al riesgo. De acuerdo con estudios de analistas privados, el índice inflacionario promedio del año 1 (2025) al año 5 (2029) será de 3.72% (Forbes, 2024). Para los accionistas, el premio al riesgo se considera como el crecimiento real de la inversión que han realizado, para elegir un premio al riesgo que pueda resultar atractivo para los inversionistas se ha tomado como referencia la tasa de CETES a 1 año y se ha promediado con la tasa de los últimos 3 años, los CETES siendo deuda gubernamental son considerados uno de los instrumentos de inversión más segura de México, de acuerdo con datos de BANXICO (2024), el promedio de la tasa de CETES a 364 días en los últimos 3 años es de 10.975%, por lo tanto, un premio al riesgo por encima de esta tasa de referencia se considera atractivo para los inversionistas. Para efectos de este proyecto se ha decidido elegir un premio al riesgo del 15%.

Debido a que la inversión está dividida en personas físicas y una institución de crédito, se debe ponderar cada una de las tasas mínimas de rendimiento en función del porcentaje de aportación de cada entidad, por ello, para obtener una TREMA global mixta se multiplica la TREMA de los inversionistas privados que considera el índice inflacionario promedio y el premio al riesgo (19.28%) por el porcentaje de aportación (40.08%) y se suma con la TREMA de la institución de crédito, que es únicamente el interés que esta institución cobra por hacer el préstamo (17.20%) por el porcentaje de aportación (59.92%), que dan como resultado una TREMA global mixta de 18.03%.

$$TREMA \text{ Inversión privada} = 15\% + 3.72\% + 15\% * 3.72\% = 19.28\%$$

$$\% \text{ de aportación TREMA Inv. privada} = 19.28\% * 40.08\% = 7.73\%$$

$$\% \text{ de aportación TREMA Institución de crédito} = 17.20\% * 59.92\% = 10.31\%$$

$$TREMA \text{ Global Mixta} = 7.73\% + 10.31\% = 18.03\%$$

4.7 Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (en lo sucesivo VAN) permite pasar cantidades futuras al presente descontando el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente utilizando una tasa de descuento. Sumar todos los flujos descontados en el presente, para el horizonte de tiempo que se realiza la evaluación económica (5 años para este proyecto) y sustraer la inversión inicial es análogo a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los gastos y costes requeridos para generar esas mismas ganancias en términos de su valor equivalente en este momento, y como lo menciona Baca Urbina (2013) se puede calcular mediante la siguiente fórmula:

$$VAN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

donde $P =$ Inversión Inicial; $FNE =$ Flujo Neto de Efectivo de los años 1 al 5,

$i =$ TREMA Global Mixta y $VS =$ Valor de salvamento

Sustituyendo los valores obtenidos del estado de resultados pro-forma en la fórmula:

$$VAN = -\$1,496,846 + \frac{-\$555,412}{(1+18.03\%)^1} + \frac{\$257,900}{(1+18.03\%)^2} + \frac{\$601,129}{(1+18.03\%)^3} + \frac{\$997,256}{(1+18.03\%)^4} + \frac{\$1,464,976 + \$669,309}{(1+18.03\%)^5} = \$28,567$$

Una vez mencionado lo anterior, se puede deducir con base en el cálculo del valor presente neto que las ganancias son mayores que los desembolsos para generar esas mismas ganancias, es decir, existen ganancias extra después de cubrir la TREMA aplicada a lo largo del periodo considerado.

4.8 Periodo de Recuperación de la Inversión

A partir del cálculo de los flujos netos de efectivo y flujos netos de efectivo acumulados que se muestran en la tabla 29, es posible conocer el tiempo requerido para poder recuperar el dinero invertido inicialmente para este proyecto que es de 4 años y 10 meses. Le evaluación de este proyecto se ha realizado en un horizonte de 5 años, por lo tanto, la inversión se recupera antes de que termine la vida económica del mismo.

Tabla 29. Flujos Netos de Efectivo y Flujos Netos de Efectivo Acumulados

Flujo neto de efectivo y flujo neto de efectivo acumulado de 1-5 años						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 + Valor de salvamento
FNE	\$ -1,496,846	\$ -555,412	\$ 257,900	\$ 601,129	\$ 997,256	\$ 2,134,285
FNEA	\$ -1,496,846	\$ -2,052,257	\$ -1,794,357	\$ -1,193,228	\$ -195,972	\$ 1,938,313

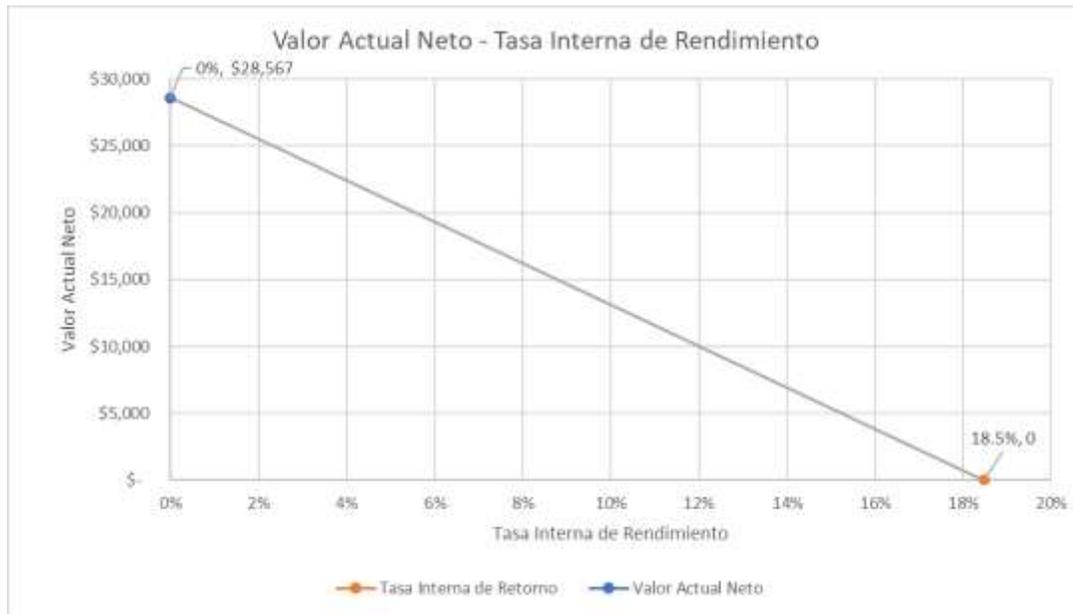
4.9 Tasa Interna de Retorno

De acuerdo con Baca Urbina (2013), la Tasa Interna de Retorno (en lo sucesivo TIR) es aquella que iguala el valor actual neto a cero, por lo tanto, se entiende que una TIR mayor a cero es un indicador favorable para la viabilidad del proyecto. Otra forma de entender la TIR es pensar en el rendimiento que se gana año con año si se reinvirtiera la totalidad de las ganancias. Cuando el VAN es igual a 0, sólo se estará ganando la tasa de descuento aplicada, la TREMA, y esto sustenta la viabilidad del proyecto pues se está ganando lo mínimo fijado como rendimiento. Para este proyecto se ha calculado una TIR del 18.5% que es mayor a la TREMA, por lo tanto, el proyecto es capaz de cubrir sus costos financieros y de operación y aun así generar ganancias adicionales, lo cual avala la factibilidad del plan de negocios.

Al intentar despejar la TREMA Mixta Global de la fórmula para calcular el VAN se genera un binomio de grado 5, y no hay una forma trivial para encontrar una solución, por lo tanto, para su cálculo se utilizó el comando IRR en Excel y se seleccionaron los flujos netos de efectivo de los años 0 al 5, incluyendo el valor de salvamento en el último año, de esta forma se obtuvo una TIR de 18.5%.

La Figura 15 reafirma que al haber una TIR de 18.5% el VAN es igual a 0.

Figura 15. Gráfica Valor Actual Neto - Tasa Interna de Rendimiento



4.9 Índice de Valor Actual Neto

Finalmente, para concluir con la evaluación financiera de este proyecto se calculó el índice del valor actual neto que es el cociente del VAN entre la inversión inicial.

$$\text{Índice de Valor Actual Neto} = \frac{\text{Valor Actual Neto}}{\text{Inversión Inicial}} = \frac{\$28,567}{\$1,496,846} = 0.0191$$

El resultado de esta división es de 0.0191, al ser un valor positivo y mayor a cero indica que por cada peso invertido se obtienen \$0.0191 pesos.

CAPÍTULO V.- ANÁLISIS DEL IMPACTO SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

La importancia de la responsabilidad social en las empresas es crucial para minimizar impactos negativos en ámbitos sociales y medioambientales, ya que éstas tienen una influencia significativa en la comunidad de la que forman parte. Es de suma importancia concientizar tanto a los empresarios actuales como a los emprendedores, que sin planeta no hay negocio. El entendimiento de esto es fundamental para priorizar los valores y toma de decisiones de la empresa o proyecto de emprendimiento hacia el desarrollo sostenible, mediante acciones en beneficio al cuidado del planeta.

5.1 Responsabilidad Social Empresarial y los ODS

La responsabilidad social en las empresas empieza con la implementación de una cultura empresarial que contribuya al desarrollo sustentable del negocio, mediante acciones como el uso eficiente de los recursos, es decir, aprovechar, en medida de lo posible, la energía, el agua y los materiales o consumibles necesarios para la operación del negocio. Otra acción importante es la reducción de residuos peligrosos para el caso de empresas que ocupen materiales químicos, así como reducir al máximo la contaminación del aire, agua y suelo. A su vez, concientizar al personal involucrado de la importancia de maximizar la sostenibilidad de la cadena de suministro, mediante la selección de proveedores que estén alineados con prácticas sustentables y al mismo tiempo exigirles cumplimiento de estas, y también, mediante la selección de materiales y productos ecológicos.

Una serie de metas globales que fueron establecidas por las Naciones Unidas en 2015 son los denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (en lo sucesivo, ODS), los cuales pueden ser tomados como guía para abordar diferentes ámbitos de responsabilidad social, cada uno representando un desafío mundial. Estos incluyen 17 temas específicos, por mencionar algunos: el cambio climático, la protección del medio ambiente, la pobreza, la desigualdad, la salud, la educación, entre otros. En

general, los ODS tienen por objetivo el promover el equilibrio entre el desarrollo económico, social y ambiental.

5.2 Establecer prácticas de responsabilidad social e identificarlas con el ODS que impacta

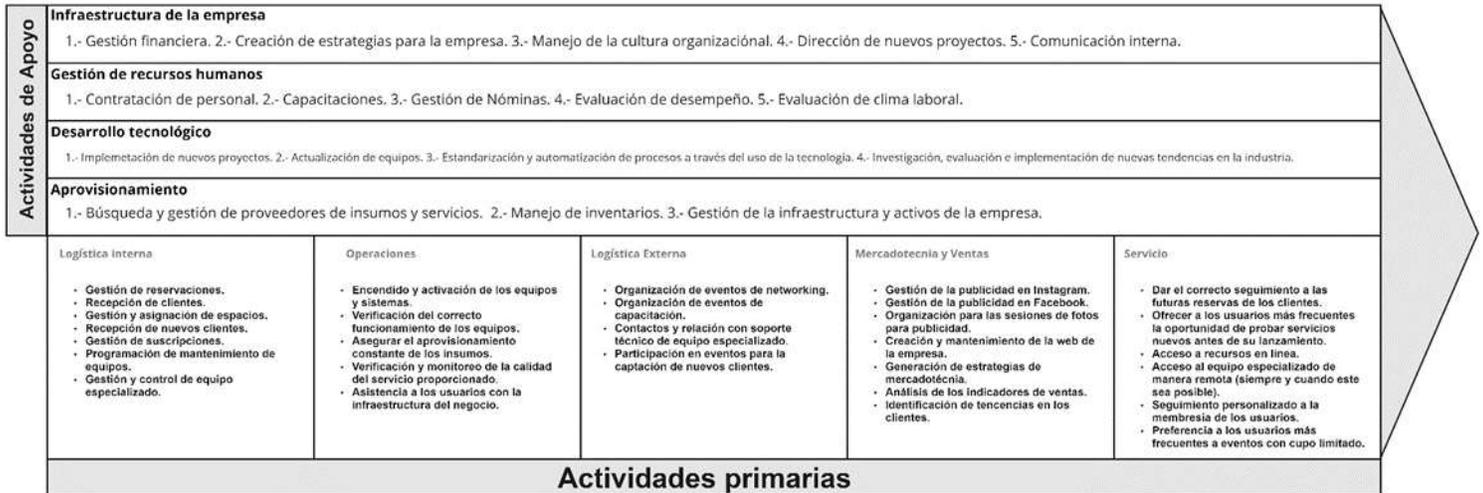
El proyecto de emprendimiento mencionado en este documento tendrá las siguientes como prácticas de responsabilidad social. A) Asegurar un espacio en el que se respete al máximo la igualdad de género, un espacio seguro para todos, en el que las instalaciones inspiren confianza para la generación de ideas creativas en el que todas las voces sean escuchadas e incluso, se organizarán eventos de empoderamiento femenino dentro de las instalaciones. B) Se garantizará la disponibilidad de agua y saneamiento dentro de las instalaciones, tanto para el uso del personal de la organización como para los clientes del negocio. C) Se garantizará el acceso a energía segura y sostenible mediante la instalación de equipos eficientes, como iluminación LED y la adquisición de dispositivos de consumo energético eficiente. Asimismo, se implementará una cultura organizacional de ahorro de energía, fomentando prácticas como apagar luces y dispositivos que no estén siendo utilizados, además de que se monitoreará el consumo energético para la identificación de oportunidades de mejora y evaluar el impacto de las medidas de cuidado energético implementadas. D) Se garantizará una selección responsable de los proveedores del negocio, cuyas prácticas estén alineadas a la sustentabilidad del planeta y busquen proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres.

5.3 Mapear la cadena de valor

Cada una de las actividades desempeñadas genera valor en el servicio provisto, y estas pueden dividirse en actividades de apoyo que son todas aquellas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa y las actividades primarias que son todas aquellas que hacen posible el correcto funcionamiento de la empresa para que los usuarios puedan disfrutar de los servicios ofrecidos.

La Figura 16 muestra de mejor forma la cadena de valor de este proyecto, con la cual es posible identificar todas aquellas fuentes que generar valor a la empresa, tanto en los procesos internos como en la entrega del servicio a los usuarios.

FIGURA 16. Diagrama de la cadena de valor de Michael Porter



5.4 Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial

Para verificar y validar el cumplimiento y progreso en las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial se han definido los indicadores de responsabilidad mostrados en la tabla 29.

Tabla 30. Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial

Indicador	Indicador específico
Igualdad, equidad e inclusión	Número de reportes relacionados a igualdad, equidad e inclusión
	Porcentaje de participación de los clientes en eventos especiales en fechas conmemorativas a temas de igualdad, equidad e inclusión
	Encuesta de satisfacción enfocada en igualdad, equidad e inclusión
	Cantidad de sugerencias a través de los canales de comunicación anónimos
Empoderamiento femenino	Porcentaje de clientes mujeres
	Porcentaje de participación de mujeres en eventos especiales
	Cantidad de eventos al semestre dedicados a fomentar el empoderamiento femenino
Higiene y salubridad	Litros de agua utilizados por día
	Cantidad de recursos utilizados específicamente a actividades de saneamiento semanalmente
	Número de personas que reportan estar enfermas por causas virales
Energía segura y sostenible, recursos y residuos	Cantidad de horas que se utiliza luz artificial al día
	Porcentaje de asistencia a eventos/pláticas sobre concientización en el cuidado de los recursos
	Cantidad de residuos generados semanalmente
	Cantidad de energía eléctrica utilizada a la semana
Proveedores	Verificación de los procedimientos y prácticas de los proveedores
	Incidencias legales de los proveedores en el último año
	Cantidad de relaciones con proveedores locales
	Verificar que los valores y cultura de los proveedores de alinea con los de la empresa

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis de este proyecto, que presenta una Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada (TREMA) de 18.03%, un Valor Actual Neto (VAN) de \$28,566.71, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 18.5%, y un índice de Valor Actual Neto de 0.0191, conduce a una evaluación crítica sobre su viabilidad y atractivo. A pesar de que algunos indicadores pudieran parecer moderadamente positivos a primera vista, una evaluación integral revela que el proyecto no es rentable, ni atractivo, ni seguro para posibles inversores.

Como se muestra en la tabla 31, la TREMA del proyecto se sitúa en 18.03%, estableciendo un umbral relativamente alto para la rentabilidad esperada. Aunque la TIR del proyecto es ligeramente superior a la TREMA, con un valor de 18.5%, esta pequeña diferencia no compensa adecuadamente el nivel de riesgo asociado, ni justifica una inversión considerable. El margen entre la TREMA y la TIR de 0.47, es demasiado estrecho para ser considerado como una zona de confort segura, lo que sugiere que cualquier variación no anticipada en el mercado o en los costos operativos podría fácilmente convertir este margen positivo en uno negativo.

En cuanto al Valor Actual Neto de \$28,566.71, aunque es positivo, debe ser contextualizado adecuadamente. Este valor, en relación con la escala de inversión requerida, representa un retorno marginal cuando se consideran los riesgos y el capital inmovilizado durante el período de recuperación de la inversión. Además, el índice de Valor Actual Neto de 0.0191, aunque positivo, es notablemente bajo, lo que indica que, por cada peso invertido, el retorno adicional ajustado al riesgo es apenas de 1.91 centavos. Esta cifra subraya la falta de atractivo del proyecto, especialmente cuando se compara con otras oportunidades de inversión en el mercado que podrían ofrecer retornos más altos o riesgos más bajos.

Adicionalmente, con un Valor Actual Neto de \$28,566.71, es posible estimar el beneficio promedio anual, cuyo resultado es de \$5,713.34, lo que representa ingresos anuales muy bajos.

La conclusión de que el proyecto no es rentable se fundamenta también en su perfil de riesgo, la inversión requerida y el perfil de retorno no se alinean con las expectativas de seguridad y crecimiento económico. En un entorno económico que presenta fluctuaciones y donde las condiciones del mercado pueden cambiar rápidamente, un proyecto con un margen tan ajustado entre la TREMA y la TIR es particularmente vulnerable. Además, la proyección de un periodo de recuperación extendido aumenta la exposición al riesgo durante un tiempo prolongado, sin ofrecer garantías suficientes de estabilidad o ganancia.

En resumen, aunque algunos indicadores financieros básicos del proyecto son positivos, una evaluación realista revela que el proyecto no es rentable, atractivo, ni seguro. La combinación de un retorno ajustado por riesgo marginal, un perfil de riesgo elevado, y un entorno de inversión incierto, recomiendan no proceder con el proyecto. Se aconseja a los inversores considerar alternativas más prometedoras y seguras para la asignación de sus recursos.

Tabla 31. Resultado de indicadores financieros

Indicador	Resultado	Referente
TREMA	18.03%	> 0
VAN	\$ 28,566.71	Positivo
TIR	18.50%	> TREMA
IVAN	\$ 0.0191	Positivo
Margen de seguridad	0.47%	TIR > TREMA
Beneficio Promedio Anual	\$ 5,713.34	Ingresos Anuales

Nota. La tabla muestra el resultado de los indicadores financieros de este plan de negocio para el que se concluye no rentabilidad.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

Buen día, la siguiente encuesta tiene por objetivo conocer tu opinión con la finalidad de recabar información clave para la realización de un proyecto que pudiera ser de utilidad para personas afines a tu perfil. El tiempo aproximado de realización del siguiente cuestionario es de siete minutos.

1. ¿Con qué frecuencia haces *Home Office*?

- Diario
- 3 veces por semana
- 2 veces por semana
- 1 veces por semana
- Otro _____

2. ¿Cuál es tu horario de trabajo bajo el esquema de Home Office?

Inicio: __7, __8, __9, __10, __11, __12

Fin: __12, __13, __14, __15, __16, __17, __18, __19, __20, __21, __22

3. ¿Con qué frecuencia visitas una cafetería para trabajar?

- Diario
- 3 veces por semana
- 2 veces por semana
- 1 vez por semana
- Otro _____

4. ¿Con qué frecuencia has asistido o asistirías (en caso de no haberlo hecho anteriormente) a espacios de trabajo colaborativo? (*Coworking*, cafés, bibliotecas, etc)

- Diario

- 3 veces por semana
 - 1 vez por semana
 - Nunca
5. ¿Bajo qué esquema estarías dispuesto a pagar por un servicio que ofrezca áreas para el trabajo remoto o colaborativo, con servicios de opción a compra de bebidas de especialidad y alimentos tipo snacks?
- Membresía anual
 - Membresía mensual
 - Tarifa por día
 - Tarifa por medio día
 - Tarifa por hora
 - Ninguna de las anteriores
6. En función de la pregunta anterior, ¿qué precio estarías dispuesto a pagar por un espacio de trabajo que ofrezca área de *cowork*, salas de juntas, centro de impresión, espacios recreativos?
- Membresía anual - \$28,000
 - Membresía mensual - \$2,500
 - Tarifa por día (10 horas) \$150
 - Tarifa por medio día (5 horas) \$100
 - Tarifa por hora \$30
 - Ninguna de las anteriores
7. ¿Qué aspectos consideras importantes en instalaciones de espacios de trabajo remoto o colaborativo? Selecciona las que apliquen.
- Espacios abiertos
 - Espacios cerrados

- Internet de alta velocidad
- Zonas de trabajo individual
- Zonas de trabajo colaborativo
- Salas de juntas
- Cabinas telefónicas
- Dirección comercial
- Número telefónico
- Contestación telefónica personalizada
- Centro de impresiones
- Otro:

8. ¿Bajo qué medios recibirías información de manera oportuna sobre este tipo de servicios?

- Redes sociales
- Folletos impresos
- Radio

9. ¿Cuál es el tipo de bebida que más consumes mientras trabajas en una cafetería? (enumera de acuerdo con tu preferencia de mayor a menor frecuencia de consumo)

- Bebidas a base de café frías
- Bebidas a base de café calientes
- Tés
- Tizanas
- Sodas
- Bebidas a base de leche calientes
- Bebidas a base de leche frías

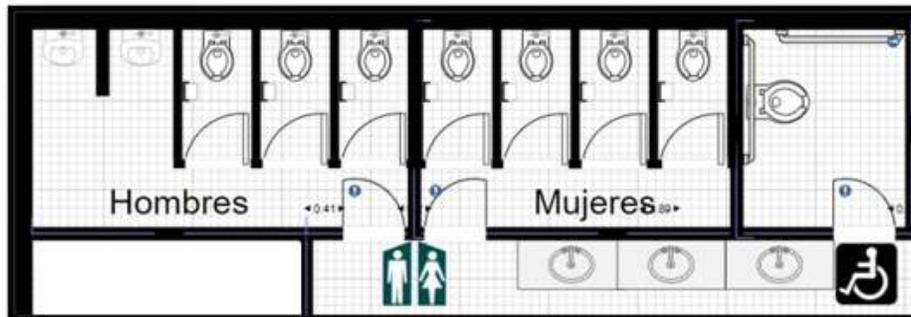
Agradecemos profundamente el tiempo y la buena disposición compartidos.

Anexo 2. Layout

A continuación, se muestra con mayor detalle cada una de las secciones del *layout* descritas anteriormente.

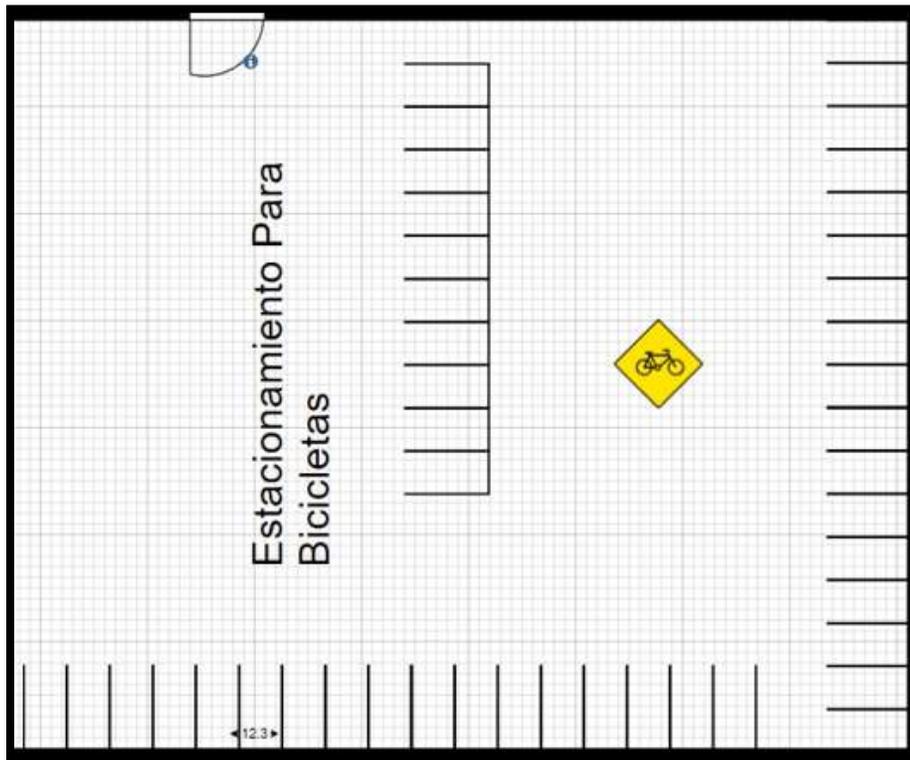
Planta baja

Figura 17. Layout Planta baja, Sanitarios



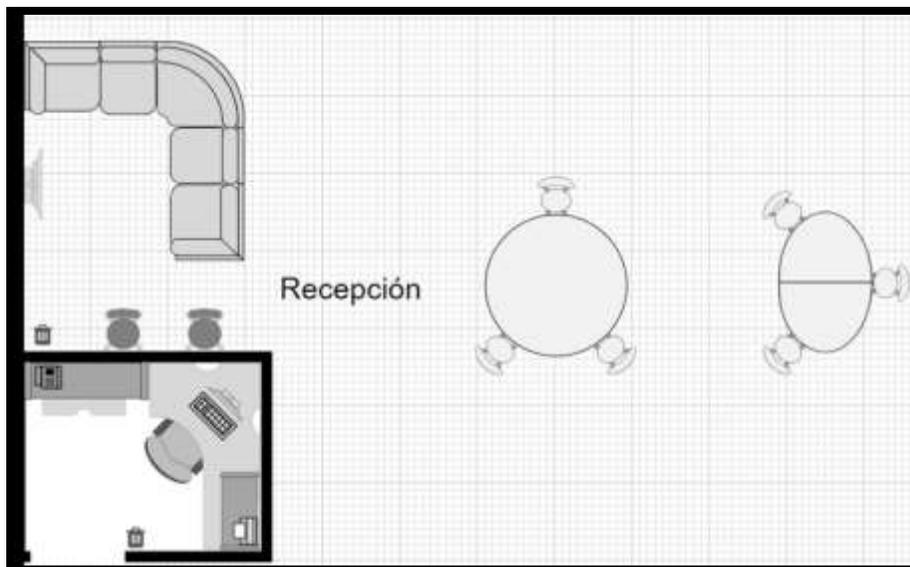
Nota. La figura muestra el área de sanitarios. Representa 33 m² del espacio total.

Figura 18. Layout Planta baja, Estacionamiento de bicicletas



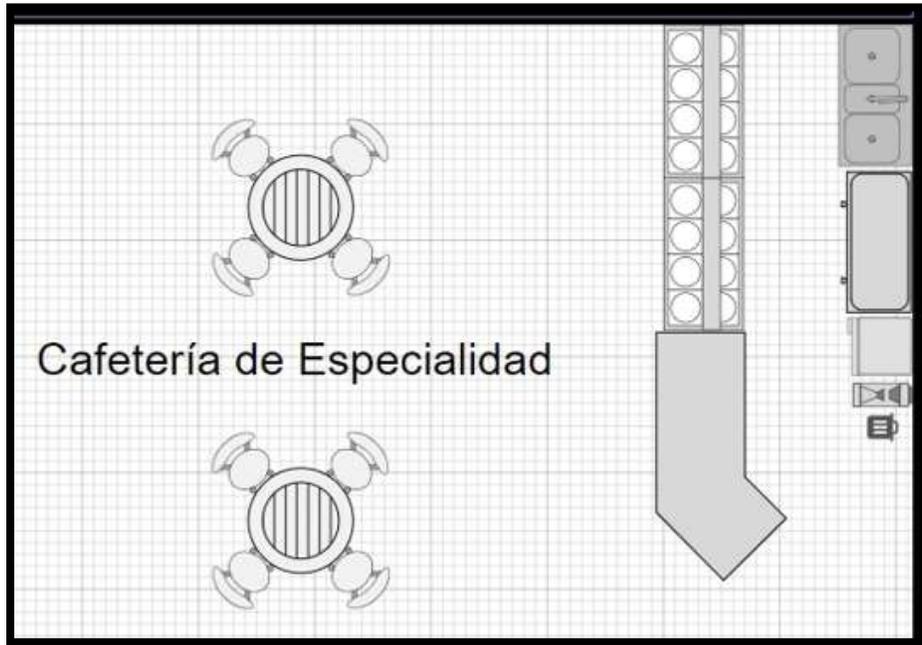
Nota. La figura muestra estacionamiento de bicicletas. Representa 101 m² del espacio total.

Figura 19. Layout Planta baja, Recepción



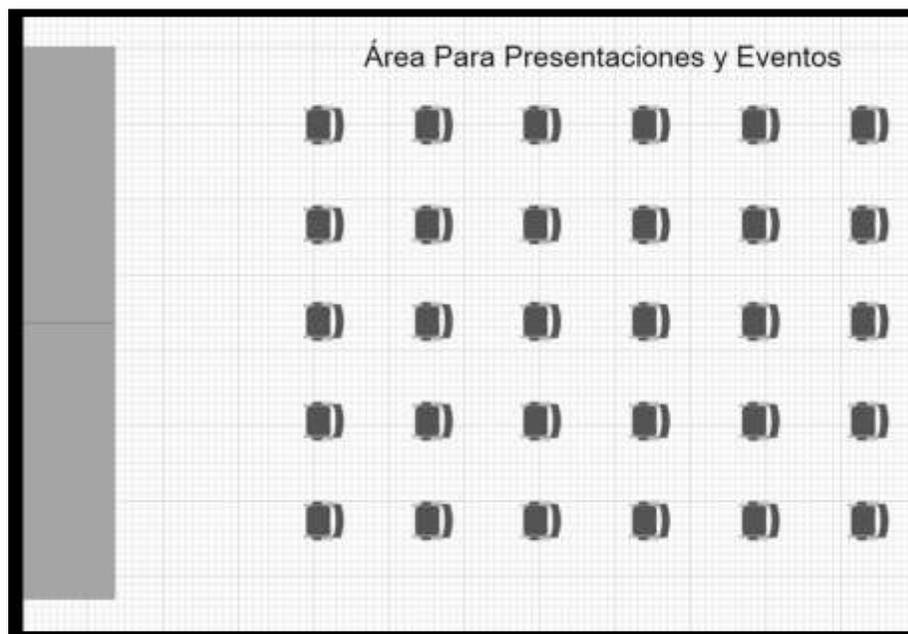
Nota. La figura muestra el área de recepción. Representa 99 m² del espacio total.

Figura 20. Layout Planta baja, Cafetería de especialidad



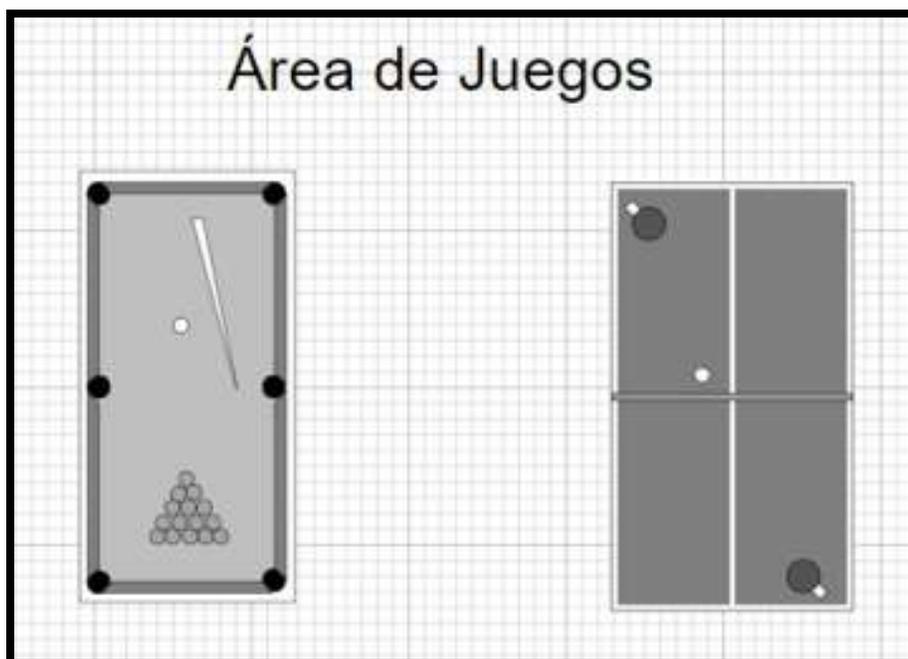
Nota. La figura muestra el área de la cafetería de especialidad. Representa 99 m² del espacio total.

Figura 21. Layout Planta baja, Área de eventos



Nota. La figura muestra el área de eventos. Representa 198 m² del espacio total.

Figura 22. Layout Planta baja, Área recreativa



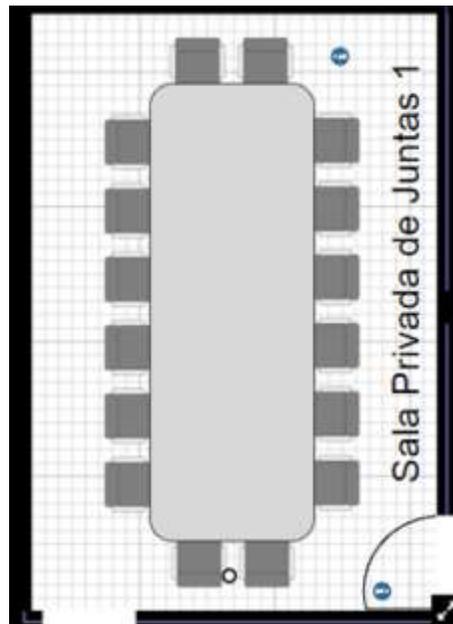
Nota. Área de juegos que representa 99 m² del espacio total.

Figura 23. Layout Planta baja, Zonas de proyección



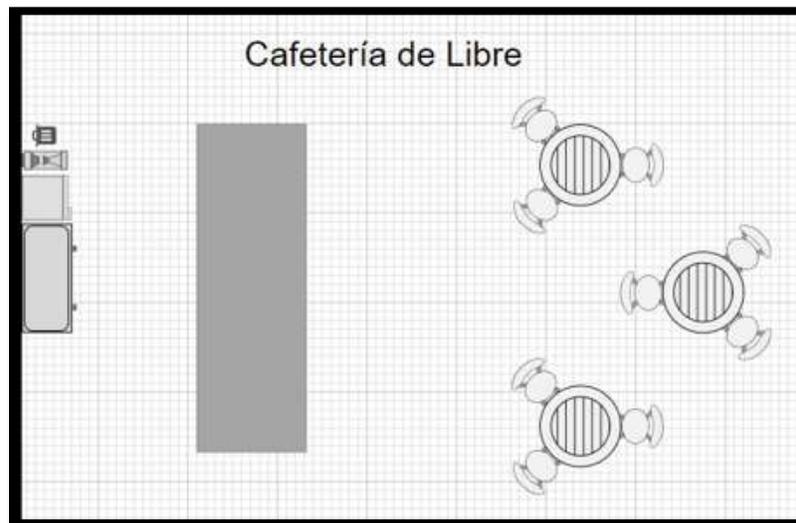
Nota. La figura muestra las cuatro zonas de proyección propuestas para este proyecto, las cuales representan 198 m² del espacio total.

Figura 24. Layout Planta baja, Sala de juntas 1



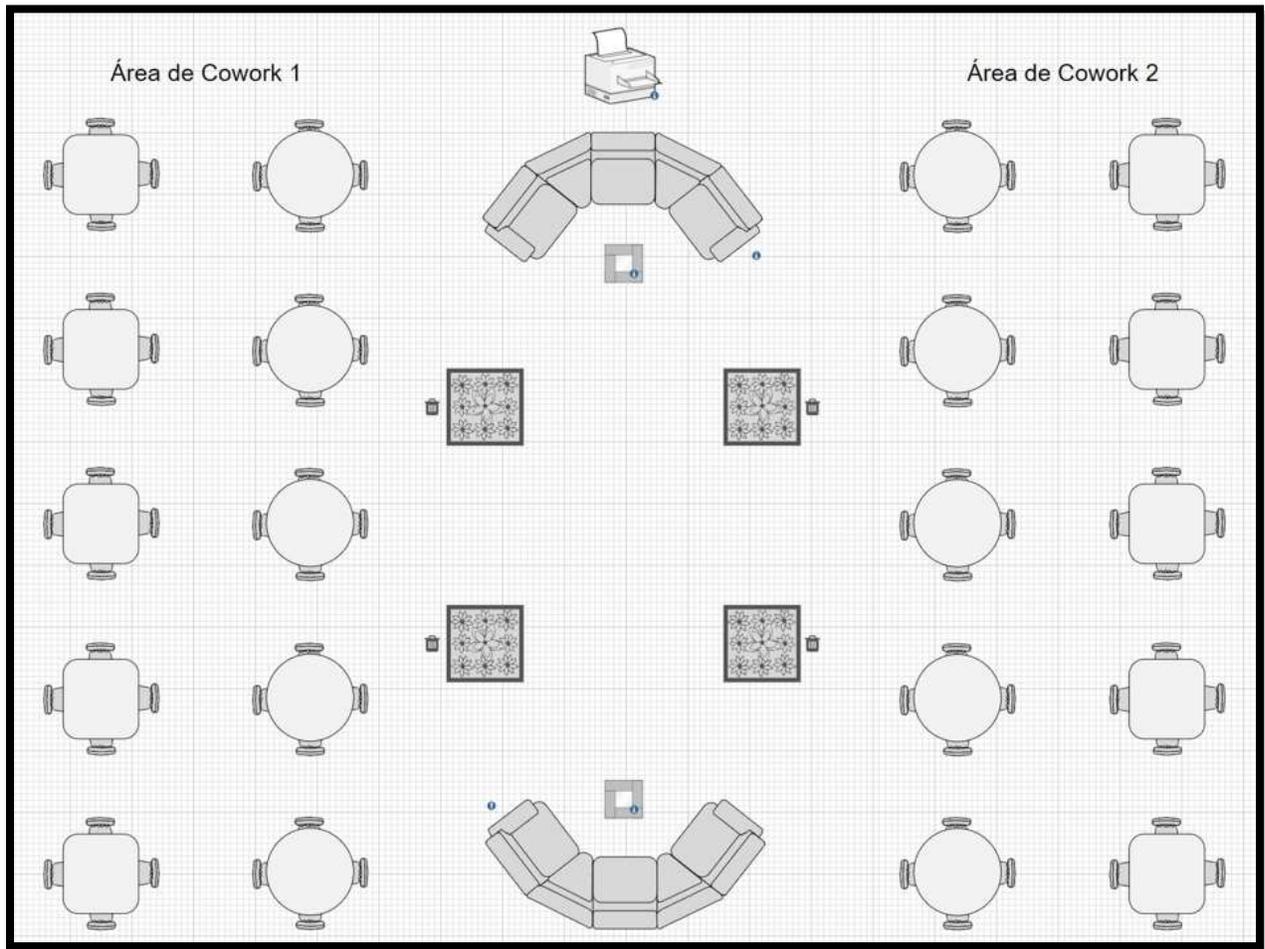
Nota. La figura muestra la sala de juntas 1, con una capacidad para 16 personas y que representa 20 m² del espacio total.

Figura 25. Layout Planta baja, Cafetería de uso libre



Nota. La figura representa el espacio dedicado a la cafetería de uso libre para consumo de agua, té y café ilimitados. Representa 99 m² del espacio total.

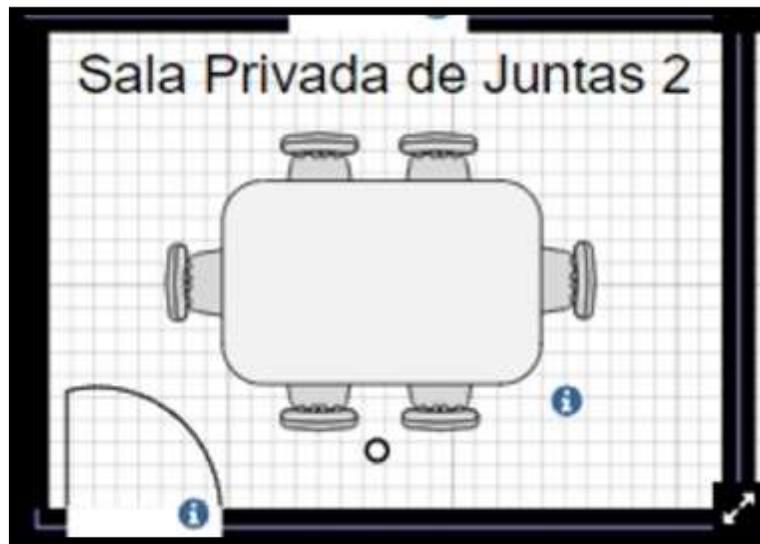
Figura 26. Layout Planta baja, Área de coworking y centro de impresión



Nota. La figura muestra el espacio dedicado a las dos zonas de *coworking* y centro de impresión, así como las zonas *lounge*. Representa 396 m² del espacio total.

Planta alta

Figura 27. Layout Planta alta, Sala de juntas 2



Nota. La figura muestra el área destinada a la sala de juntas 2, con una capacidad para 6 personas. Representa 10 m² del espacio total.

Figura 28. Layout Planta alta, Sala de creación de contenido



Nota. La figura muestra el área destinada a la sala de creación de contenido. Representa 10 m² del espacio total.

REFERENCIAS

- Alfonso, R. (2016). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (88), 231-258.
- Ávila, E., Flores, A., Montiel, O. y Sierra, S. (2021). "Tengo que sobrevivir": Relato de vida de tres jóvenes microemprendedores bajo COVID-19. *Telos*, (23), (pp. 68-69). Canales, Flores, A. y R., Montiel, O. (2020). Emprendimiento en México ante la pandemia COVID-19: retos y perspectivas. *Google Académico*. (pp. 14).
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos* (7ma. edición). McGraw-Hill.
- Banco de México [BANXICO]. (2024) Información económico-financiera frecuentemente solicitada. <https://www.banxico.org.mx/Indicadores/>
- Bomba, F. (2020). Tamaño de muestra. Paso a paso. YouTube.
- Callado R., Guevara M., y Ramírez L. (2017). La nueva comunidad laboral. Gestión de los espacios de coworking en Alicante. En Vallejo, F., y Herrera, J. *Las organizaciones en la era de la información*. (p.37). (Aconcagua). https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/72194/1/2017_Leonardo-Ramirez_et_al_Coworking-Alicante.pdf
- Casilda, A. (2016). 'Coworking' para trabajar en colaboración. *Expansión*. [https://www.expansion.com/emprendedores-
empleo/empleo/2016/04/18/57150fece5fdea15588b4596.html](https://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2016/04/18/57150fece5fdea15588b4596.html)
- Comisión Federal de Electricidad. (2024). Tarifa GDMTO: Gran demanda en media tensión ordinaria. [https://app.cfe.mx/Aplicaciones/CCFE/Tarifas/TarifasCRENegocio/Tarifas/GranDemandaMTO.as
px](https://app.cfe.mx/Aplicaciones/CCFE/Tarifas/TarifasCRENegocio/Tarifas/GranDemandaMTO.aspx)

Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo [CONCANACO]. (2021). El sector terciario, el más afectado por la pandemia: Concanaco Servytur. <https://www.concanaco.com.mx/el-sector-terciario-el-mas-afectado-por-la-pandemia-concanaco-servytur/>

Cracogna, F. (2019). EVOLUCIÓN DE LOS LUGARES DE TRABAJO. DE LA OFICINA TRADICIONAL A LOS NUEVOS ESPACIOS DE COWORKING. [Tesis de grado en fundamentos de la Arquitectura, Universidad Politécnica de Valencia]. Repositorio Institucional UPV. <https://riunet.upv.es/handle/10251/134266>

CBRE, (2020). Radiografía del coworking en México. [https://www.cbre.com.mx/es-mx/acerca-de-cbre/centro-de-prensa/radiografia-del-coworking-en-mexico#:~:text=El%20coworking%20en%20M%C3%A9xico%2C%20que,%25%20\(79%20mil%20m2\).](https://www.cbre.com.mx/es-mx/acerca-de-cbre/centro-de-prensa/radiografia-del-coworking-en-mexico#:~:text=El%20coworking%20en%20M%C3%A9xico%2C%20que,%25%20(79%20mil%20m2).)

De La O, P. (2021). PLAN DE NEGOCIOS OPERADORA TURÍSTICA. [Tesis de grado en la Licenciatura en gestión y desarrollo turístico, Universidad estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5701/1/UPSE-TDT-2021-0021.pdf>

DocuSign. (2021). La importancia de un buen plan de negocios. <https://www.docusign.mx/blog/plan-de-negocios>

Educaweb. (2018). El trabajo cooperativo o coworking, ¿qué es y para quién es? <https://www.educaweb.com/noticia/2018/12/10/trabajo-cooperativo-coworking-es-quien-es-18655/>

Emprendepyme. (2016). Estructura de un plan de negocios. <https://www.emprendepyme.net/estructura-de-un-plan-de-negocio.html>

- Enectiva. (2015). Energía en edificios de Oficinas. <https://www.enectiva.cz/es/blog/2015/06/ideas-energia-edificio-de-oficinas/#:~:text=La%20media%20anual%20del%20consumo,es%2090%2C5kWh%2Fm%C2%B2>.
- Forbes. (2015). La economía colaborativa está cambiando los modelos de negocio. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/la-economia-colaborativa-esta-cambiando-los-modelos-de-negocio/>
- Forbes. (2024) Analistas privados mantienen pronóstico sobre crecimiento del PIB de México en 2023 y 2024. <https://www.forbes.com.mx/analistas-privados-mantienen-pronostico-sobre-crecimiento-del-pib-de-mexico-en-2023-y-2024/>
- Grupo Albe. (2020). Planeación Estratégica. Importancia del plan de negocios. <https://www.grupoalbe.com/planeacion-estrategica-importancia-del-plan-de-negocios/>
- Gobierno de México. (2024). Incremento a los Salarios Mínimos para 2024. <https://www.gob.mx/conasami/articulos/incremento-a-los-salarios-minimos-para-2024>
- Gobierno de México. (2024). Puebla-Tlaxcala. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/puebla-tlaxcala#about>
- Hernández, N. (2022). Principales ciudades reducen su espacio de coworking; CDMX lidera con más ubicaciones disponibles. <https://www.eleconomista.com.mx/econohabitat/Principales-ciudades-reducen-su-espacio-de-coworking-CDMX-lidera-con-mas-ubicaciones-disponibles-20220629-0056.html>
- Iberanfco. (2019). Estructura de un Plan de Negocio y Partes que lo Forman. <https://anfco.es/estructura-plan-de-negocio/>

Indeed. (2024). ¿Cuánto se gana como uno Licenciado/a en administracion de empresas en México?

<https://mx.indeed.com/career/licenciado-en-administracion-de-empresas/salaries>

Indeed. (2024). ¿Cuánto se gana como uno Relaciones públicas en México?

https://mx.indeed.com/career/relacionista-p%C3%BAblico/salaries?from=top_sb

Indeed. (2024). ¿Cuánto se gana como uno Director/a de operaciones en México?

https://mx.indeed.com/career/director-de-operaciones/salaries?from=top_sb

Indeed. (2024). ¿Cuánto se gana como uno Gerente de operaciones en México?

https://mx.indeed.com/career/gerente-de-operaciones/salaries?from=top_sb

Indeed. (2024). ¿Cuánto se gana como uno Operario/a de limpieza en México?

https://mx.indeed.com/career/intendente/salaries?from=top_sb

Indeed. (2024). ¿Cuánto se gana como uno Seguridad en México?

https://mx.indeed.com/career/seguridad/salaries?from=top_sb

Indeed. (2025). Sueldos de independiente en México: ¿Cuánto paga independiente?

<https://mx.indeed.com/cmp/Independiente-1/salaries>

Infobae. (2024). ¿A cuál perteneces? Esto es lo que gana la clase media de zonas rurales y urbanas en

México según el INEGI. <https://www.infobae.com/mexico/2024/01/21/a-cual-perteneces-esto->

[es-lo-que-gana-la-clase-media-de-zonas-rurales-y-urbanas-en-mexico-segun-el-](https://www.infobae.com/mexico/2024/01/21/a-cual-perteneces-esto-es-lo-que-gana-la-clase-media-de-zonas-rurales-y-urbanas-en-mexico-segun-el-)

[inegi/#:~:text=Ingresos%20y%20la%20Clase%20Media&text=Seg%C3%BAn%20datos%20propor](https://www.infobae.com/mexico/2024/01/21/a-cual-perteneces-esto-es-lo-que-gana-la-clase-media-de-zonas-rurales-y-urbanas-en-mexico-segun-el-inegi/#:~:text=Ingresos%20y%20la%20Clase%20Media&text=Seg%C3%BAn%20datos%20propor)

[cionados%20por%20el,de%202022%20mil%20297%20pesos.](https://www.infobae.com/mexico/2024/01/21/a-cual-perteneces-esto-es-lo-que-gana-la-clase-media-de-zonas-rurales-y-urbanas-en-mexico-segun-el-inegi/#:~:text=Ingresos%20y%20la%20Clase%20Media&text=Seg%C3%BAn%20datos%20proporcionados%20por%20el,de%202022%20mil%20297%20pesos)

Infogram (2022). NORMAS OFICIALES MEXICANAS APLICADAS EN CAFETERÍA CAFERZIN - (NOM´S).

<https://infogram.com/normas-oficiales-mexicanas-aplicadas-en-cafeteria-caferzin-noms->

[1g143mnode03pzyv](https://infogram.com/normas-oficiales-mexicanas-aplicadas-en-cafeteria-caferzin-noms-1g143mnode03pzyv)

Innokabi (2020). La entrevista de problema. Averigua qué necesitan tus clientes.
<https://innokabi.com/entrevistar-clientes-entrevista-de-problema/>

Institución Universitaria Esumer. (2018). Coworking. *Mercatec*. 3(54), 80.
<https://esumer.edu.co/revistas/index.php/mercatec/article/view/140/89>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2021). Glosario.
<https://www.inegi.org.mx/app/glosario/default.html?p=ENEU>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2024). RESULTADOS DE LA ENCUESTA NACIONAL DE OCUPACIÓN Y EMPLEO. Conjunto de datos: Trabajador Independiente.
[https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos_colores.asp?
c=](https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos_colores.asp?c=)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2021). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.
[https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos_colores.asp?#Regres
o&c=](https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos_colores.asp?#Regreso&c=)

Jiménez, M. (2023). WeWork se declara en bancarrota al no poder hacer frente a sus deudas de 18.600 millones de dólares. <https://elpais.com/economia/2023-11-07/wework-se-declara-en-bancarrota-al-no-poder-hacer-frente-a-sus-deudas.html>

López, M., y Osuna, M. (2021). TELETRABAJO EN MÉXICO EN TIEMPOS DE COVID-19: DE LO OPCIONAL A LO NECESARIO. Observatorio del deporte. <https://revistaobservatoriodeldeporte.cl/cargar/wp-content/uploads/2021/06/1-OFICIAL-ART-VOL-7-NUM-2-MAYOAGOSTO-2021REVODEP.pdf>

Malhotra, N. (2019). INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Martínez, N. (2020). EL EMPRENDIMIENTO Y SU REALIDAD EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL. SINOPSIS EDUCATIVA. Revista venezolana de investigación, 20(2), 109-115.

Mendoza, R. (2021). Cómo calcular la cuota de mercado y encontrar nuevas oportunidades de crecimiento. <https://es.semrush.com/blog/como-calcular-la-cuota-del-mercado/>

Nacional Financiera [NAFIN]. (2018). ECONOMÍA COLABORATIVA Y MÉXICO.

https://www.nafin.com/portalfn/content/economia-colaborativa/ecolab_mexico.html

Otero, N. (2021). El teletrabajo da la vuelta al 'coworking'. *El País*. <https://elpais.com/economia/2021-06-08/el-teletrabajo-da-la-vuelta-al-coworking.html>

Prim, A. (2020, Julio). La entrevista de problema. Averigua qué necesitan tus clientes. *Innokabi*. <https://innokabi.com/entrevistar-clientes-entrevista-de-problema/>

Palma, M. (2017, Junio). Emprendimiento y responsabilidad social: Análisis estadístico de la participación de la mujer en Ecuador. In Conference Proceedings (Vol. 1, No. 1).

Pérez, G., y Álvarez, A. (2020). El Plan de Negocios: Apuntes

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/12010/Perez_Luyo_Alvarez_Rojas_Plan_de_negocios.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez, O. (2022). El impacto del trabajo remoto en la vida personal y profesional.

<https://blog.peoplenext.com/el-impacto-del-trabajo-remoto>

Periódico Oficial del Estado de Puebla (2024). SISTEMA OPERADOR DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE

Y ALCANTARILLADO DEL MUNICIPIO DE PUEBLA <https://www.aguapuebla.mx/wp-content/uploads/TARIFAS-FEBRERO-2024.pdf>

Real Estate MARKET & LIFESTYLE. (2023) Los espacios de trabajo flexibles crecen un 10% por año.

<https://realestatemarket.com.mx/noticias/mercado-inmobiliario/41899-los-espacios-flexibles-crecen-un-10-por-ano-iwg>

Scarpetta, K., (2023) Quiebra de WeWork no afecta las oficinas de México.

https://www.youtube.com/watch?v=nUu5g3SG4_M

Secretaria del trabajo y previsión social. Protocolo de inspección.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/105276/Protocolo Restaurantes Bares y Hoteles.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/105276/Protocolo_Restaurantes_Bares_y_Hoteles.pdf)

Servín, A., (2020). Reducción de espacios impacta el modelo de negocio. *El Economista*.

<https://www.economista.com.mx/empresas/Reduccion-de-espacios-impacta-el-modelo-de-negocio-20200926-0007.html>

Solís, A., (2016). México tiene más de 13 millones de freelancers (sin espacio de trabajo). *Forbes México*.

<https://www.forbes.com.mx/mexico-mas-13-millones-freelancers-sin-espacio-trabajo/>

Valenzuela, C. (2016). IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vélez, X & Restrepo, S. (2016). Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 346-369.

Victoria, Y. (2020). Coworking, una nueva filosofía de trabajo (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas).