



**Universidad
Europea**

UNIVERSIDAD EUROPEA DE VALENCIA

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO FINAL DE GRADO

**RELEU: SOLUCIÓN PARA LA GESTIÓN DE
EMPRESAS DE COWORKING**

Autor: SANTIAGO MARTIN IZQUIERDO EDWARDS

Tutor: EDUARDO FERNÁNDEZ-MOSCOSO LÓPEZ -DURÁN

Valencia, 31 de Mayo de 2024

AGRADECIMIENTOS

Me siento muy orgulloso de presentarles este Trabajo de Fin de Grado, con el que culmina mi carrera en Administración y Dirección de Empresas (ADE). Este trabajo, sobre el apasionante tema del coworking, me ha dado la oportunidad de explorar más a fondo la influencia de los entornos colaborativos en la experiencia de trabajar y emprender. Me gustaría comenzar con algunas palabras de agradecimiento para quienes me han acompañado en este camino.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Europea de Valencia y a mis profesores, quienes han abierto y expandido los horizontes de mi aprendizaje. En especial, agradezco a mi tutor, Eduardo Fernández-Moscoso López-Durán, por sus consejos y valiosos comentarios durante la realización de este proyecto.

A mi familia y seres queridos, les debo todo mi amor y gratitud por su apoyo incondicional. Dedico este trabajo a mis padres, Mónica y Raúl, y a mi hermano Facundo, quienes son una fuente constante de optimismo y motivación ante los desafíos.

A mis amigos y amigas, gracias por estar a mi lado en los momentos de altibajos, por sus palabras de ánimo y por hacer este viaje aún más especial con su compañía.

Este logro es un reflejo del esfuerzo colectivo y la inspiración que he recibido de todos ustedes. Espero que este trabajo no solo represente el cierre de una etapa académica, sino también el comienzo de muchas más aventuras y logros compartidos. ¡Gracias a todos por ser parte de este viaje!

ÍNDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Planteamiento del proyecto	8
1.2 Justificación	8
1.3 Objetivos del proyecto.....	11
1.3.a Objetivo general	11
1.3.b Objetivos específicos	11
1.4 Metodología.....	12
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	15
2.1. Concepto, origen y tendencias de coworking.....	15
2.2 Servicios de los espacios de coworking, ventajas e inconvenientes	19
2.2.a Ventajas de los espacios de coworking (físicos)	22
2.2.b Inconvenientes de los espacios de coworking (físicos).....	22
2.3. Evolución en el mercado de los espacios de coworking	23
2.4. Importancia de la eficiencia en la gestión empresarial de espacios de coworking	30
2.5 Aspectos a considerar en la gestión eficiente de una empresa de coworking	31
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE MERCADO	35
3.1. Análisis del mercado coworking	35
3.2 Espacios coworking existentes en la ciudad de Valencia	38
3.3. Segmentación y estudio de mercado objetivo.....	46
3.2.a Empresas de coworking, incluyendo PyMes y startups	47
3.2.b Emprendedores individuales.....	48
3.4. Análisis microeconómicos de clientes y usuarios	48
3.5. Análisis PESTEL	55
3.5.a Factores políticos y legales	55
3.5.b Factores económicos	57
3.5.c Factores Ecológicos y Socioculturales	58
3.5.d Factores tecnológicos	60
3.6. Las cinco fuerzas de Porter	61
3.6.a Poder de negociación de los clientes	62
3.6.b Poder de negociación de los proveedores	62
3.6.c Amenaza de nuevos competidores.....	63

3.6.d Amenaza de productos sustitutivos	63
3.6.e Rivalidad entre los competidores	65
CAPÍTULO 4: PLAN DE NEGOCIO	67
4.1 Releu: Visión, misión y valores	67
4.1.a Visión	67
4.1.b Misión	68
4.1.c Valores	68
4.2. Modelo de negocio	69
4.3. Plan de marketing	73
4.3.a Objetivos SMART	73
4.3.b Las 4Ps	74
4.4. Plan de operaciones	78
4.4.a Instalaciones y equipamiento	78
4.4.b Procesos de desarrollo de Releu	81
4.5. Recursos humanos y organización empresarial	83
4.5.a Descripción de los puestos de trabajo	83
4.5.b Estructura organizativa de la empresa	85
4.5.c Outsourcing	85
4.6. Plan financiero y viabilidad económica	86
4.6.a Necesidades económicas del proyecto	86
4.6.b Fuentes de fondos económicos	87
4.6.c Plan financiero	87
CAPÍTULO 5: ASPECTOS FORMALES Y LEGALES	93
5.1 Elección de la condición jurídica de la empresa y justificación	93
5.2. Formalidades administrativas	95
5.3 Responsabilidad Social Corporativa y compromiso con los ODS	96
CAPÍTULO 6: DESARROLLO DEL SOFTWARE	99
6.1. Planteamiento para el desarrollo del software	99
6.2 Arquitectura general	103
6.2.a Frontend	103
6.2.b Backend	106
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	109
WEBGRAFÍA	111
ANEXO. Tarifas de servicios de gestión para empresas de coworking	113

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Páginas de funcionalidades de Homming
- Figura 2. Página ejemplo de Homming (software de coliving)
- Figura 3. Oferta típica de servicios de un coworking
- Figura 4. Vista general del espacio de Coworking Wayco en Valencia
- Figura 5. Detalle del tipo de salas ofertadas por Coworking Wayco en Valencia
- Figura 6. Crecimiento exponencial del coworking en el mundo (2005-2020)
- Figura 7. Número de espacios de coworking en el mundo 2018-2023 y tendencias en 2024
- Figura 8. Número de operadores de flex offices en ciudades de Europa en 2020
- Figura 9. Distribución comparativa del número de espacios de coworking y office flex en capitales y provincias de España en 2022
- Figura 10. Fluctuación en el número de espacios de coworking registrados en los períodos 2019/2020, 2021/2022 y 2022/2023 (sin datos para 2020-2021)
- Figura 11. Tendencia creciente del volumen de mercado e ingresos del sector coworking en Europa de 2018 a 2032
- Figura 12. Crecimiento operado en número de puestos fijos y volumen de negocio (2013-2021)
- Figura 13. Incremento en los m² de espacios coworking en España
- Figura 14. Principales operadores de coworking en España
- Figura 15. Mapa de coworking en la ciudad de Valencia en 2024
- Figura 16. Porcentajes de centros coworking por distrito en la ciudad de Valencia en 2024
- Figura 17. Tipos de coworking segmentados (de uso general, profesional y específico)
- Figura 18. Tarifas de mesas fijas al mes en distintas ciudades de España
- Figura 19. Análisis de precio considerando el número de encuestados (I)
- Figura 20. Análisis de precio considerando el número de encuestados (II)
- Figura 21. Estimación de valor de la industria coworking entre 2013 y 2021
- Figura 22. Mapa del ecosistema cleantech en España
- Figura 23. Las cinco fuerzas de Porter
- Figura 24. Vista del prototipo de Releu en versión móvil
- Figura 25. Simulación página de inicio de Releu
- Figura 26. Ejemplo de promoción a través de una colaboración con una empresa de coliving
- Figura 27. Simulación de actividad de promoción de Releu en redes sociales
- Figura 28. Espacio coworking, sede para el desarrollo de la empresa Releu
- Figura 29. Plano y emplazamiento físico del futuro espacio coworking de Releu
- Figura 30. Recurso tecnológico para el desarrollo de la empresa
- Figura 31. Estructura organizativa de Releu
- Figura 32. Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Figura 33. Ejemplos de Homming (Menú principal, Reportes e Incidencias)
- Figura 34. Ejemplo ilustrativo de la web Releu (Home)
- Figura 35. Ejemplo ilustrativo de la web Releu (SEO)

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1. Conceptos de co-working y otros términos (flex-office, co-living, co-housing)
- Tabla 2. Distribución de espacios de coworking en el mundo en el año 2020
- Tabla 3. Expectativas de crecimiento mundiales del sector coworking
- Tabla 4. Espacios de coworking de Valencia en 2024 dividida por distritos
- Tabla 5. Precios de alquiler por m² en marzo de 2023 y 2024 e incremento porcentual
- Tabla 6. Análisis de empresas que ofrecen productos sustitutos a Releu
- Tabla 7. Business Model Canvas para el desarrollo del plan de empresa de Releu
- Tabla 8. Análisis DAFO
- Tabla 9. Tablas del Plan Financiero
- Tabla 10. Releu. Cuenta de pérdidas y ganancias
- Tabla 11. Releu. Análisis de viabilidad financiera [2027-2029]
- Tabla 12. Ventajas e inconvenientes de la forma jurídica adoptada

RESUMEN

El fenómeno de coworking está impulsando un crecimiento notable en la generación de empresas de este sector, con una gran variedad en la oferta de servicios y nuevas tendencias de negocios. Este trabajo presenta una propuesta de empresa centrada en el desarrollo de un software (Releu) para optimizar la gestión de empresas de coworking. En el marco teórico se define el concepto de coworking y se describen las tendencias actuales, seguido de un análisis en profundidad de la evolución del mercado y la importancia de una gestión eficiente en las empresas de coworking. Se realiza un estudio detallado del mercado, incluyendo segmentación y análisis microeconómico, contextualizando la propuesta en la ciudad de Valencia por su potencial en el sector. El plan de negocio detalla la propuesta de valor, ventajas competitivas, modelo adoptado, estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos y aspectos financieros. Finalmente, se aborda el enfoque para el desarrollo del software y su futura implementación. Con esta propuesta, buscamos no solo facilitar la gestión operativa de los espacios de coworking, sino también impulsar la innovación y sostenibilidad en el sector, creando un entorno colaborativo que potencie el crecimiento y la eficiencia de las empresas. Releu está diseñado para ser una herramienta esencial del coworking, ofreciendo soluciones tecnológicas que respondan a las necesidades dinámicas de este mercado en expansión.

Palabras clave: coworking, empresas de coworking, emprendimiento, gestión eficiente, plataforma web

ABSTRACT

The coworking phenomenon is driving significant growth in creating companies in this sector, offering a wide variety of services and new business trends. This work presents a business proposal focused on developing software (Releu) to optimize the management of coworking firms. In the theoretical framework, we define the concept of coworking and describe current trends, followed by an in-depth analysis of the market's evolution and the importance of efficient management in coworking firms. A detailed market study is included, featuring segmentation and microeconomic analysis and contextualizing the proposal in Valencia city due to its potential in the sector. The business plan outlines the value proposition, competitive advantages, adopted model, marketing strategies, operations, human resources, and financial aspects. Finally, we explain the approach to software development and its future implementation. With this proposal, we aim not only to facilitate the efficient operational management of coworking spaces but also to promote innovation and sustainability in the sector, creating a collaborative environment that enhances the growth and efficiency of companies. The Releu software is envisioned as an essential tool for coworking, offering technological solutions that meet the dynamic needs of this expanding market.

Keywords: coworking, coworking companies, entrepreneurship, efficient management, web platform

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el mundo empresarial ha sido testigo de una transformación radical impulsada por diversos factores tecnológicos, económicos y sociales. Entre estas tendencias, destaca el surgimiento y la rápida expansión del coworking, una nueva forma de trabajo y colaboración que ha revolucionado la manera en que las personas interactúan con sus entornos laborales. Este fenómeno ha sido catalizado, en gran medida, por la revolución tecnológica y el avance incesante de la digitalización que ha facilitado una mayor conectividad y movilidad de las personas. La introducción de herramientas digitales dedicadas a mejorar la comunicación en línea, el almacenamiento en la nube y el acceso remoto a la información, ha liberado a los trabajadores de las restricciones físicas de las oficinas convencionales.

Junto a los avances tecnológicos, se ha producido un aumento significativo en la cantidad de profesionales independientes (los denominados *freelancers*, *indie workers* y *nómadas digitales*). Se trata de trabajadores y emprendedores que buscan alternativas más flexibles y colaborativas para realizar sus actividades o trabajar de manera remota (teletrabajo). Los espacios de coworking pueden albergar tanto a emprendedores y startups como a empresas ya establecidas, ya que de manera paulatina pequeñas y medianas empresas (PyMEs) e incluso de gran tamaño consideran esta opción en lugar de los emplazamientos de oficinas tradicionales (Hernández-Santana & García-Cabrera, 2019).

Este cambio de paradigma ha sido impulsado de manera simultánea por la transformación de las actitudes hacia el trabajo y el estilo de vida. Cada vez más personas valoran la autonomía y la libertad sobre la rigidez de los horarios tradicionales de oficina. Las generaciones *millennial*, Z y Alpha, en particular, priorizan la colaboración, la comunidad y la experiencia laboral por encima de la estabilidad y jerarquía tradicional (Ross & Ressler, 2015; Krause, 2019; Orel et al., 2022). Por otra parte, el auge de los espacios de coworking en muchas ciudades se atribuye a los altos precios de la vivienda y los alquileres de oficinas convencionales y una progresiva disminución de los salarios, que llevan a profesionales independientes y pequeñas empresas a buscar alternativas más asequibles. El coworking ofrece una solución viable al proporcionar acceso compartido a instalaciones y servicios, lo que

permite a los individuos y empresas reducir costos y compartir recursos. Además, estos espacios fomentan la colaboración, el networking y la creatividad, creando un ambiente propicio para la innovación y el intercambio de ideas.

Para las empresas y operadores de este pujante sector, el éxito como modelo de negocio radica en una implementación y gestión eficientes. Es en este contexto que surge nuestra propuesta. Nos enfocamos en desarrollar un software de gestión para empresas de coworking que optimice la operatividad de estos espacios y maximice los beneficios. Nuestro objetivo es proporcionar una solución integral que aborde todas las necesidades operativas y administrativas de las empresas en este sector en constante evolución. Nuestro proyecto Releu ofrece una plataforma sólida, potente y adaptable que puede contribuir a impulsar el éxito de nuestros clientes en un mercado cada vez más competitivo.

1.1 Planteamiento del proyecto

La presente propuesta se centra en la elaboración de un plan de empresa focalizado en el desarrollo de un software (Releu) destinado a la gestión eficiente de organizaciones que operan espacios de coworking. Su finalidad principal es proporcionar una solución integral para la oferta de servicios a empresas de coworking y emprendedores que quieran desarrollar este modelo de negocio. Nuestra idea es desarrollar un software versátil que permita a las empresas de coworking personalizar y adaptar las funcionalidades según sus necesidades específicas. El proyecto también comprende la creación en el futuro de un espacio de coworking llamado Releu Cowork con uso de este software.

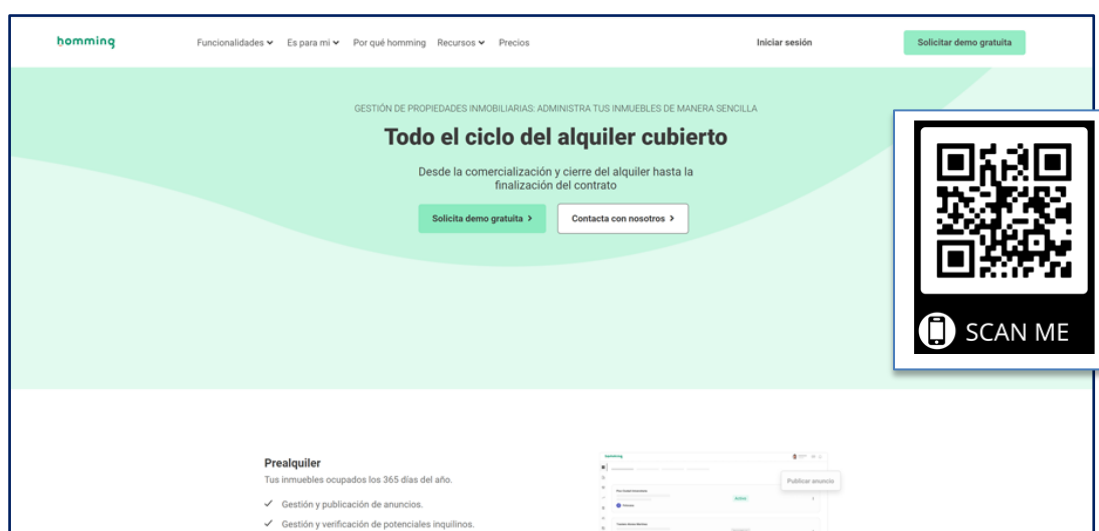
1.2 Justificación

La propuesta está inspirada en Homming, una plataforma de gestión de alquiler de inmuebles con la que me familiaricé durante la realización de mis prácticas empresariales en Flaternity. Esta empresa ofrece espacios de *coliving* para jóvenes profesionales, trabajadores y estudiantes, así como una solución para propietarios de pisos y edificios en alquiler a través de la reforma y reconversión de los mismos. El término *coliving* hace referencia a un modelo residencial comunitario o de co-vivencia, que no debe confundirse con co-housing o covivienda. Se considera que el *coliving*

va un paso más allá en la convivencia de usuarios, ya que tiene por objetivo la creación de una comunidad además del desarrollo de proyectos profesionales.

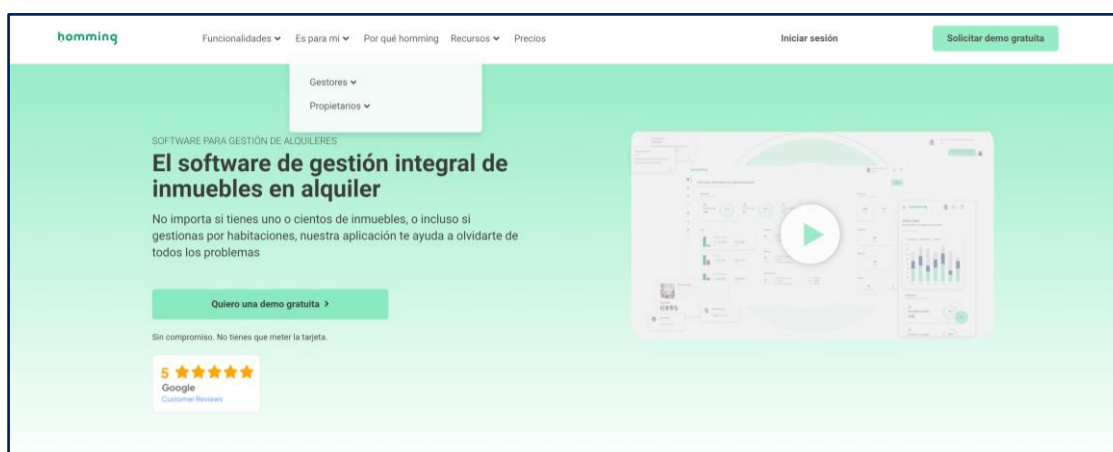
La plataforma ofertada por Homming, tal como puede observarse en la Figura 1, está dividida en varias secciones o módulos donde el propietario puede gestionar sus propios inmuebles, contratos de los inquilinos, reservas de futuros clientes, programar ingresos e incluso instalar sus propios plugins para páginas webs. Nuestra idea es realizar un software similar a Homming, pero dedicado a los espacios coworking que hay en Valencia y los futuros que se puedan implementar.

Figura 1
Páginas de funcionalidades de Homming (software de coliving)



Fuente: <https://www.homming.com>

Figura 2
Página de ejemplo de Homming (software de coliving).



Fuente: <https://www.homming.com/funcionalidades>

Nota: En ambas figuras puede observarse que se trata de una plataforma dirigida a propietarios y gestores de Inmuebles. En la Figura 1 se adjunta el código QR a la derecha para acceder a la web y ver en detalle los servicios ofertados.

La creación de un software para implementar y gestionar espacios de coworking se justifica por diversas razones vinculadas con las demandas específicas de estos entornos colaborativos y dinámicos. En primer lugar, la gestión eficiente de estos espacios es fundamental para garantizar una experiencia óptima a los operadores/propietarios. Un software especializado puede automatizar y simplificar una variedad de procesos, desde la reserva de espacios y gestión de membresías hasta el seguimiento de pagos y comunicación interna, así como la gestión de eventos o de la propia comunidad de coworkers. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también ofrece una experiencia más fluida y satisfactoria para los usuarios. Un software diseñado específicamente para la gestión de espacios de coworking puede proporcionar herramientas avanzadas de análisis y seguimiento que permiten a las empresas tomar decisiones informadas sobre la gestión y optimización de sus instalaciones. Desde el monitoreo del uso de espacios hasta la evaluación del rendimiento financiero, estas capacidades analíticas son esenciales para maximizar la rentabilidad y el rendimiento de la inversión.

En suma, la creación de un software especializado para implementar y gestionar espacios de coworking es una inversión esencial para garantizar una operación eficiente, fomentar una experiencia de usuario satisfactoria y una comunidad vibrante y colaborativa. Este tipo de herramienta no solo puede mejorar la gestión operativa y financiera, sino que también contribuye al desarrollo y crecimiento continuo de estos innovadores entornos de trabajo y emprendimiento. En un mundo cada vez más digitalizado, la disponibilidad de un software para la gestión de espacios de coworking es casi una necesidad para que la empresa sea competitiva en el mercado.

Releu ofrece una plataforma completa y adaptable cubriendo todas las necesidades operativas y administrativas que optimice la gestión interna y fomente el crecimiento y el éxito de nuestros clientes en un mercado cada vez más competitivo. Cabe destacar que a lo largo del proyecto buscamos una orientación lo más realista y efectiva posible, considerando las problemáticas a las que se enfrentan las empresas de coworking.

Nuestra propuesta comprende tanto la idea de desarrollar el software como abrir en el futuro un primer espacio coworking para aplicar nuestro propio sistema. Nos encantaría poder crear un primer espacio con el mismo nombre de marca que el del

software y poder así realizar una diversificación relacionada con nuestras actividades. Es decir, por una parte, estaría Releu como software empresarial que ofrecemos, y por otra nuestros espacios denominados Releu Cowork. Un ejemplo en este sentido es Amazon Go abriendo sus puertas de supermercados inteligentes en Estados Unidos, y otra es Amazon conocida por la venta online a través de su plataforma web.

1.3 Objetivos del proyecto

1.3.a Objetivo general

Nuestro principal objetivo es el desarrollo de una propuesta y plan de empresa focalizado en la creación de una plataforma web para simplificar y optimizar las operaciones diarias de los propietarios de los espacios coworking. Un objetivo adicional es abrir nuestro propio espacio de coworking.

Se trata de ayudar a las empresas de coworking a reducir costos, minimizar riesgos y aumentar su visibilidad en comparación con aquellas que gestionan sus espacios por otros medios como, por ejemplo, con un software de contabilidad de uso general.

1.3.b Objetivos específicos

- Ofrecer una plataforma completa y adaptable que cubra todas las necesidades operativas y administrativas de las empresas en el sector de coworking. Esto incluye la gestión de reservas, la administración de membresías, el seguimiento financiero y la comunicación interna, entre otros aspectos.
- Optimizar la gestión interna de las empresas de coworking, permitiéndoles ahorrar tiempo y recursos al automatizar procesos y centralizar la información en una sola plataforma.
- Facilitar el ahorro de recursos financieros de las empresas de coworking, especialmente aquellas con recursos limitados. Nuestro software les permitirá reducir los costos asociados con la gestión de operaciones diarias, lo que redundará en una mayor rentabilidad financiera.

- Desarrollar y ofrecer plugins personalizables para adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa de coworking. Estos plugins ayudarán a mejorar la funcionalidad y el rendimiento de las páginas web relacionadas con el coworking, así como a optimizar su visibilidad en los motores de búsqueda. Una vez comience el proyecto, se prevé el lanzamiento de una plataforma basada en Machine Learning con diferentes recopilaciones de datos para poder otorgar información complementaria a empresas que gestionan sus actividades a través de nuestro software.
- Promover la diversificación de actividades. Además de ofrecer el software como servicio empresarial, también pensamos abrir nuestro propio espacio coworking bajo la misma marca en el futuro, lo que nos permitirá demostrar la efectividad y versatilidad de nuestro producto.
- Deseamos contribuir al éxito y crecimiento de operadores y también a emprendedores en el sector de coworking, proporcionando herramientas y recursos para ayudarlos a iniciar y hacer crecer sus negocios.

En especial buscamos dar a conocer nuestra propuesta a emprendedores jóvenes y servir de inspiración para estudiantes que no tengan las ideas claras y aspiran a poner en marcha un emprendimiento o abrir un negocio. Puede ser una oportunidad de negocio interesante en la que, además, entraríamos en una estrategia de Win to Win, es decir, nosotros podríamos obtener beneficios tanto por el alquiler de oficinas o gestión de otras empresas, y los empresarios autónomos o empresas crecerían de manera más eficiente con nuestros servicios.

1.4 Metodología

Para desarrollar el plan de empresa se ha adoptado una metodología integral que incorpora diversas herramientas de análisis estratégico y de mercado adquiridos en diversas asignaturas. En primer lugar, se llevó a cabo una revisión de la literatura sobre el concepto, tendencias y mercado del coworking ya que para elaborar un plan de negocio consistente es necesario contar con una sólida base teórica. Para ello se

consultaron bases de datos como Google Scholar y Dialnet con uso de palabras clave como coworking, industria coworking, coworkers, gestión eficiente, plan de empresa, y similares, además de bases de datos más específicas como las del Instituto Nacional de Estadística (INE). Se han considerado informes técnicos y noticias publicadas en revistas especializadas en el sector, así como revistas y blogs de economía, siguiendo las indicaciones de la guía para la elaboración del trabajo de fin de grado. A lo largo de todo el proceso, se ha contado con el apoyo y feedback del tutor, Eduardo Fernández-Moscoso López Durán.

Como principales instrumentos metodológicos se ha utilizado el análisis de documentos, una encuesta con un cuestionario semi-estructurado y herramientas metodológicas como el análisis DAFO para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. También se aplicaron el análisis PESTEL para evaluar la influencia de un conjunto de factores en relación a la propuesta (Aguilar, 1967; Narayanan & Fahey, 1986) y el marco analítico de las cinco fuerzas de Porter, que nos ha permitido entender la competitividad del mercado y las dinámicas de poder entre los diferentes actores (Porter, 2008). El modelo de negocio Canvas ha sido fundamental para detallar y simplificar los principales aspectos de desarrollo del plan de negocio, permitiendo una visión clara y estructurada que facilitó la profundización en cada componente del proyecto (Oestwalder y Pigneur, 2009).

Este enfoque metodológico amplio y multidimensional ha posibilitado realizar una planificación estratégica sólida, alineada con los objetivos del plan de empresa y el marco teórico establecido.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo, se analizará en detalle el concepto de coworking, su evolución y las tendencias actuales que están modelando este dinámico sector. Se presentará una revisión de las definiciones propuestas por diversos expertos y estudios académicos, así como un breve recorrido histórico sobre el origen y desarrollo del coworking a nivel mundial. Se discutirán las características distintivas de estos espacios, sus ventajas e inconvenientes para los usuarios, y se explorarán las tendencias emergentes que están influenciando el mercado, como el coliving y las flex offices. Este marco nos proporcionará una comprensión integral del coworking y su impacto en la organización del trabajo y la colaboración profesional en la actualidad, así como la importancia de la eficiencia en la gestión de estos espacios.

2.1. Concepto, origen y tendencias de coworking

El concepto de coworking surgió como una solución de espacio, tanto físico como virtual para que profesionales independientes, autónomos y empresarios puedan llevar a cabo sus actividades laborales. Según Economipedia, el coworking se define como “el espacio físico de trabajo compartido, donde varias empresas pequeñas, startups, autónomos o profesionales independientes pueden llevar a cabo su actividad en un mismo lugar” (Carazo Alcalde, 2024). DeGuzman & Tang (2011) describen los espacios coworking como una configuración dinámica de un grupo diverso de personas que no necesariamente trabajan para la misma empresa ni en el mismo proyecto, pero trabajan juntos compartiendo el espacio y los recursos. Estos espacios pueden ser ocupados por *indie workers* o *freelancers* (trabajadores independientes), trabajadores o emprendedores nómadas digitales, pequeñas empresas y organizaciones sin fines de lucro. Para Waters-Lynch et al. (2016) un espacio de coworking es un “espacio físico compartido y (a menudo) una cooperación intencional entre trabajadores independientes.”

El espacio compartido no necesariamente es físico; el coworking virtual permite a los profesionales conectarse y colaborar a través de plataformas digitales, aprovechando herramientas de comunicación y gestión online para trabajar en proyectos comunes

sin la necesidad de compartir un espacio físico. Este enfoque combina la flexibilidad del trabajo remoto con los beneficios de una comunidad profesional activa y conectada (Sinitsyna et al., 2022; Granado González, 2023). Sin embargo, el impacto de las actividades que se desarrollan en espacios físicos y virtuales puede ser muy diferente. Por ejemplo, los resultados de un estudio llevado a cabo por Orel et al. (2022) demuestran que los espacios de coworking físicos actúan como aceleradores locales del emprendimiento dentro de las comunidades, contribuyendo al cambio social positivo en sus entornos locales. Esto explica por qué las administraciones gubernamentales comenzaron a crear este tipo de espacios. Por ejemplo, en la ciudad de Valencia se implementó el espacio Co-Create en el año 2019 (Proyecto CoSIE, 2017)¹.

Una búsqueda en Google Académico muestra que no existe una definición común y tampoco hay acuerdo respecto a su origen. Algunos autores sostienen que el término coworking fue usado por primera vez por Brad Neuberg en el año 2005, cuando creó un espacio llamado Hat Factory en San Francisco (Yang et al., 2019; Bernhardt, 2023). Otras fuentes afirman que el coworking nació en 1999 de la mano de Bernard Dekoven en Nueva York, quien se refería al trabajo colaborativo a través de ordenadores y la creación del primer espacio de coworking 42 West 24. Este modelo fue expandido por dos jóvenes emprendedores austriacos en Europa hacia el año 2002. Para ello alquilaron una antigua fábrica convirtiéndola en un centro profesional y establecieron lo que hoy conocemos como un hub de emprendimiento (Matezans, 2015).

Sin embargo, de acuerdo a otras fuentes, el origen no se situaría en Estados Unidos sino en Europa, con la creación en 1995 de un coworking en Berlín llamado C-base y otras iniciativas, como el Metalab generado en Viena (Coworkidea, 2017). Y en la actualidad el coworking también se considera como una especie de “tercer espacio” o espacio híbrido entre el hogar y la oficina, donde la gente acostumbra a reunirse y socializar de una manera libre e informal (Yang et al., 2019).

A pesar de la falta de una definición académica aceptada, el concepto implica una nueva forma de organización del trabajo que facilita oportunidades de colaboración y

¹En España fue puesto en marcha por València Activa y la Universitat Politècnica de València.

fomenta un sentido de comunidad dentro de un espacio compartido, reuniendo a freelancers con perfiles y objetivos diversos, trabajadores de diferentes empresas y emprendedores (Johns y Gratton, 2013). Estos nuevos entornos han comenzado a desafiar y reconfigurar los modelos clásicos de organización del trabajo y se han transformado en centros de movilidad de talento, creatividad, emprendimiento e innovación (Brown, 2017; Orel et al., 2022).

Merkel (2015, p.121) sostiene que los espacios coworking pueden considerarse “una nueva forma de infraestructura social urbana que permite contactos y colaboraciones entre personas, ideas y lugares de conexión”. Es así que el mercado de coworking ha alcanzado un grado de madurez considerable, con la constante aparición de nuevas empresas y nuevos actores, por ejemplo, hoteles que ofrecen espacios de coworking. En España incluso grandes instituciones como el Banco Santander están abriendo sus puertas a trabajadores independientes, ofreciendo servicios como salas de reuniones y áreas de descanso equipadas con cafeterías

Además del concepto de coworking, también encontramos las denominadas "flex office". A diferencia de los espacios de coworking, estas oficinas ofrecen mayor privacidad a las empresas, otorgando al cliente una mayor libertad en términos de flexibilidad y confidencialidad. En las flex offices, se ofrecen espacios de alquiler para empresas que buscan un entorno más reservado, mientras que en los espacios de coworking se fomenta la interacción entre los clientes para promover el crecimiento y desarrollo de sus capacidades. Otra tendencia asociada al coworking es el coliving², que está abriendo con rapidez nuevas oportunidades en el sector inmobiliario (Carnicer, 2021). El Informe Coliving España (2021) destaca que existe un mercado con gran potencial de crecimiento en España. La idea de coworking como desarrollo de proyectos y trabajo colaborativo puede estar vinculado en modelos híbridos de coliving y el co-housing. Sin embargo, tal como se puede observar en la Tabla 1, son conceptos diferentes y tienen implicaciones diferentes desde la perspectiva de quiénes son los operadores de esos espacios, así como los marcos normativos y regulatorios que se aplican en cada caso.

² La multinacional IKEA lanzó en el año 2017 el proyecto One Shared House 2030, un laboratorio que tiene por objetivo estudiar el futuro de la vivienda y la vida compartida a través del co-housing y coliving en el mundo. Fuente: <https://onesharedhouse2030.com/>

Tabla 1

Conceptos de co-working y otros términos (flex-office, co-living, co-housing)

Concepto	Definición	Ejemplo
1) Co-working (co-trabajo)	Espacios de trabajo físicos o virtuales donde individuos u organizaciones (empresas, ONGs, startups) desarrollan sus actividades en un ambiente colaborativo, caracterizado por la generación de sinergias y el aprendizaje mutuo	Merkato Hub “un ecosistema de coworking que desarrolla su actividad en la vertical de los espacios: interiorismo, arquitectura, eventos y comunicación, paisajismo, nuevas tecnologías y sostenibilidad”
2) Flex-Office (oficinas flexibles)	Entornos de trabajo físicos o virtuales que ofrecen en alquiler oficinas o escritorios, salas de reuniones o espacios de trabajo por períodos cortos o largos, según la necesidad del cliente. La flexibilidad en términos de duración del alquiler y la configuración del espacio es una de sus principales características. Suelen ofrecer servicios y comodidades adicionales, como conexión a Internet de alta velocidad, áreas de descanso, servicios de impresión, entre otros, para satisfacer las necesidades de trabajo de manera más completa.	Centro de Negocios Ciriolo Amorós “hotel perfecto” para tu empresa. No importa si es un negocio local o a nivel internacional, tenemos la solución que estás buscando. Desde oficinas virtuales hasta despachos totalmente equipados a sus necesidades, y todo ello con la total flexibilidad horaria (horas, días o meses). Un centro de negocios hecho a medida...un centro de negocios para "descansar" tranquilo...
3) Co-living (co-vida)	Modalidad de vivienda compartida donde los residentes comparten espacios comunes y promueven la interacción social y la colaboración con un genuino sentido de comunidad y pertenencia	Suiters “Vive en el corazón de Valencia. Nuestro coliving en Valencia te ofrece una experiencia única en el centro de una de las ciudades más grandes y cosmopolitas de España. Disfruta de la comodidad de vivir en una suite en el centro de la ciudad. ¡Únete a la comunidad Suiters!”
4) Co-living + wo-working	Forma híbrida donde un espacio de co-living incluye trabajo colaborativo, desarrollo de proyectos profesionales o	My Coliving “trabajamos con startups, emprendedores, nómadas digitales, trabajadores remotos,

	emprendimientos en una comunidad.	profesionales, estudiantes y cualquier persona que quiera mudarse a una nueva ciudad y conocer gente nueva”
5) Co-housing (co-vivienda, vivienda colaborativa o compartida)	Comunidad residencial donde los residentes colaboran en el diseño y la gestión de sus viviendas y comparten espacios comunes y recursos.	CAU Cohousing “Somos un grupo de personas que, deseando poner en práctica los valores del Cohousing (vivienda colaborativa), hemos optado por diseñar cómo queremos que sea el resto de nuestra vida. Para ello, hemos fundado la Asociación de viviendas colaborativas intergeneracional, sin ánimo de lucro, EL CAU COHOUSING”.

Fuente: 1) <https://merkatohub.com/sobre-nosotros/>
 2) <https://www.ciriloamoros.com/>
 3) <https://wearesuiters.com/coliving-valencia/>
 4) <https://www.mycoliving.es/locations/>
 5) <https://www.caucohousing.org/>

En la práctica, establecer estas diferencias se está volviendo cada vez más complicada debido a que la mayoría de empresas utilizan los términos flex-office y co-living unidos al de coworking.

2.2 Servicios de los espacios de coworking, ventajas e inconvenientes

Típicamente, el operador de un espacio de coworking es propietario o alquila una gran superficie de oficinas, situadas en lugares céntricos y/o de fácil acceso. Suele realizarse una inversión significativa para equipar el lugar con mobiliario moderno, equipos de oficina como impresoras, y el diseño de áreas comunes atractivas, incluyendo servicios de cafetería o incluso cocina completa. La modalidad de negocio se basa usualmente en membresías mensuales o temporales (incluyendo alquiler por día o por horas) que da acceso a diversos servicios. La membresía puede variar según se trate del uso de un lugar en una mesa compartida algunos días a la semana,

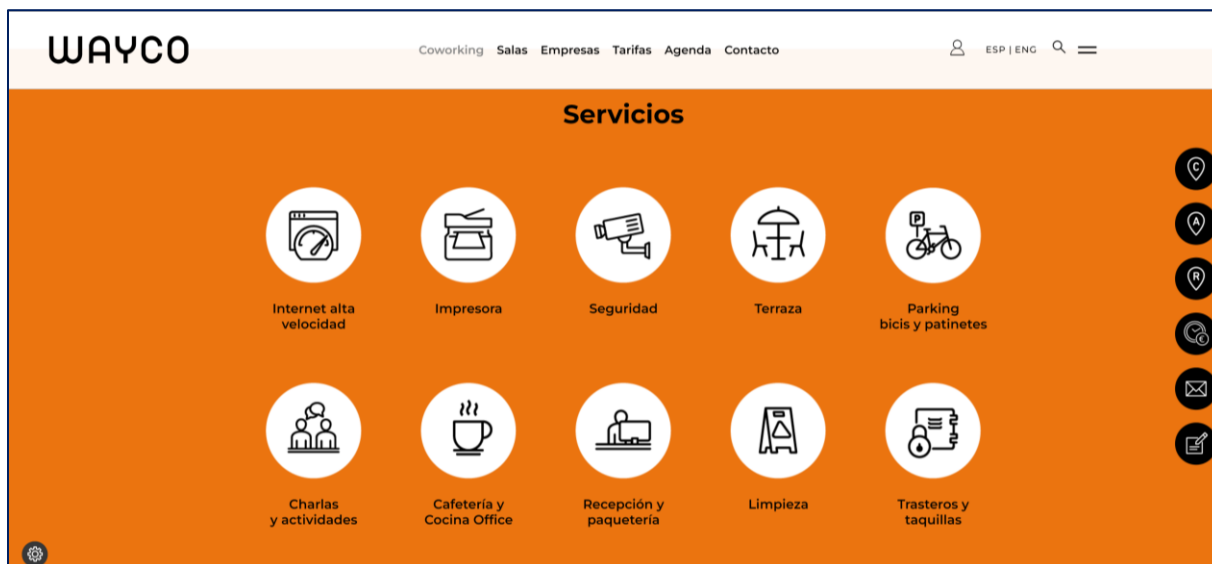
hasta un espacio fijo durante todo el mes, o un cubículo privado con acceso restringido donde el inquilino puede dejar sus pertenencias con seguridad.

Como ya comentamos, se trata de un modelo flexible y adaptable que proporciona un entorno dinámico y colaborativo para trabajadores independientes, pequeños empresarios y emprendedores, y también ofrece una solución práctica y rentable para empresas de todos los tamaños que buscan reducir costos operativos. Empresas hoy consagradas, como Uber, Instagram e Indiegogo, tuvieron sus inicios en este tipo de espacios (CREA Spaces, 2024). Esto hace que el abanico de clientes sea muy amplio y que el modelo resulte cada vez más atractivo para medianas y grandes empresas ya establecidas que están optando por estos espacios debido a las numerosas ventajas que ofrecen.

A continuación, en la Figura 3, se muestra una propuesta de servicios ofrecidos por un espacio de coworking convencional. En las ilustraciones de las Figuras 4 y 5 se puede apreciar el aspecto general de un co-working, con muebles de diseño, mesas compartidas, una cafetería y una amplia planta con la organización de los espacios de trabajo y salas de reuniones.

Figura 3

Oferta típica de servicios de un coworking. Ejemplo extraído del Coworking Wayco en Valencia.



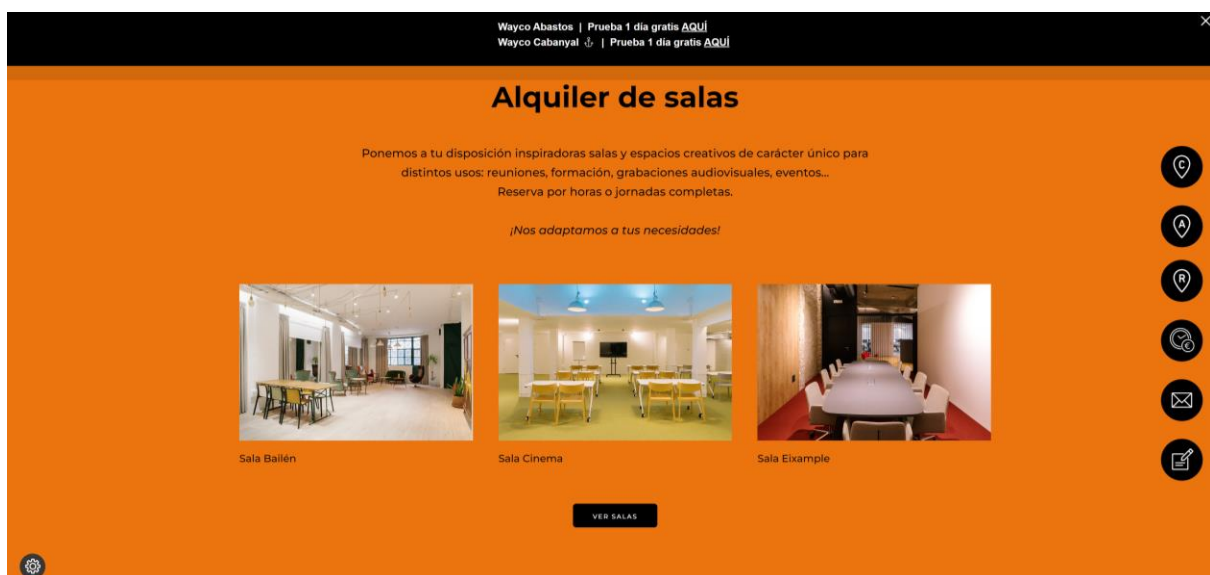
Fuente: <https://wayco.es/coworking-en-valencia>

Figura 4
Vista general espacio de Coworking Wayco en Valencia.



Fuente: <https://wayco.es/>

Figura 5
Detalle del tipo de salas ofertadas por Wayco Coworking en Valencia.



Fuente: <https://wayco.es/>

No todos los espacios de coworking cuentan con gran amplitud, algunos poseen espacios reducidos o con oferta más limitada de servicios. Existe una serie de pros y contras para los usuarios en función de si sale rentable alquilar los espacios o no.

2.2.a Ventajas de los espacios de coworking (físicos)

- Alquilar espacios por cortos períodos, como días o meses, sin comprometerse a largos contratos de arrendamiento, lo que significa menor gasto.
- Poseer un espacio propio donde no se generan facturas de gas, luz, Internet, etc., cuyo costo ya está incluido en el precio del alquiler
- Flexibilidad horaria a la hora de alquilar los espacios, puesto que la mayoría tiene una gran amplitud horaria
- Facilitan el networking entre profesionales y empresas de distintos sectores, lo que puede llevar a nuevas oportunidades de negocio y colaboración.
- Fomentan un ambiente de colaboración, el flujo de información, la creatividad y el intercambio de ideas
- Algunos ofrecen espacios diseñados específicamente para aumentar la creatividad y productividad
- Oportunidad de asistir a eventos, talleres y charlas donde se pueden generar nuevos contactos, conocer otros mercados y actividades comerciales, ofertas de productos y servicios, proveedores, etc. Son también fuente importante para la formación y el desarrollo profesional.
- A diferencia del teletrabajo desde casa donde se puede experimentar aislamiento, brindan una sensación de comunidad y de apoyo

2.2.b Inconvenientes de los espacios de coworking (físicos)

- Los usuarios tienen poca capacidad para personalizar su espacio de trabajo según sus necesidades o preferencias.
- Menor privacidad que las oficinas tradicionales, lo que puede influir en que haya más distracciones y ruidos en el ambiente, disminuya la productividad o

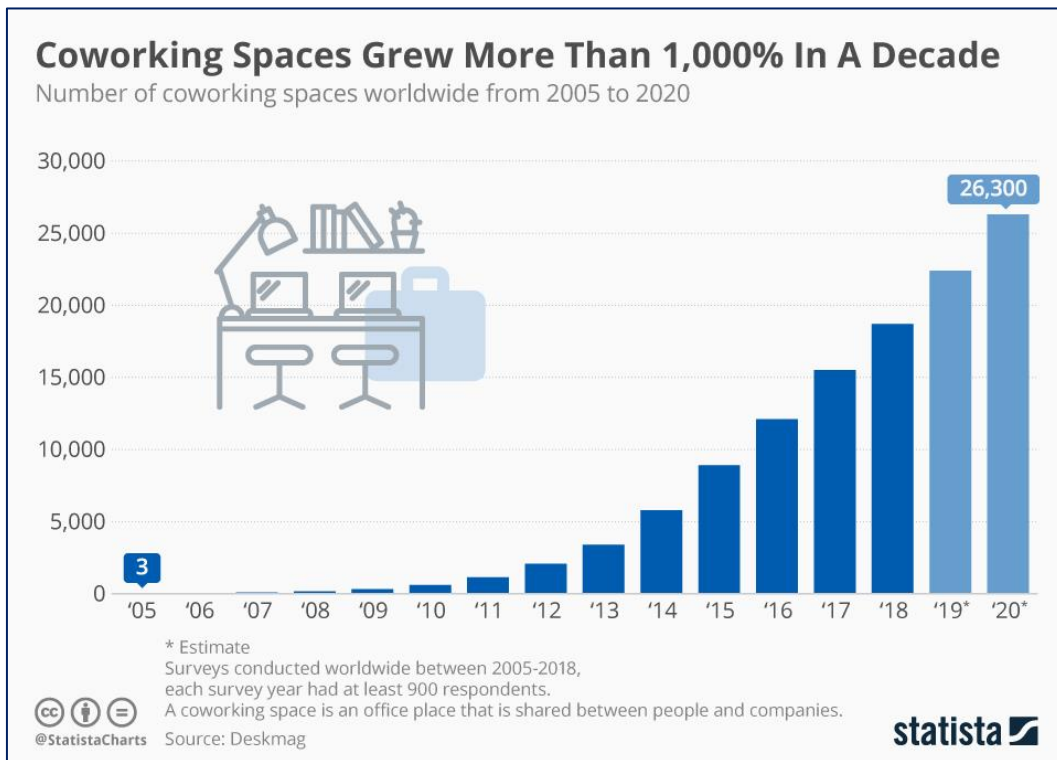
se puedan producir conflictos. Esta falta de privacidad también afecta cuando hay llamadas o reuniones confidenciales.

- Posible solapamiento de salas si el número de coworkers es elevado en relación a la oferta de servicios. Por lo general el número de salas disponibles es limitado y, aun contando con un sistema eficiente de reservas, puede ser difícil encontrar un espacio disponible en horas pico.
- Compartir equipos y recursos puede llevar a tiempos de espera o a conflictos sobre el uso de estos.
- Por lo general no se tiene control sobre la temperatura, iluminación, limpieza, y otros aspectos del entorno de trabajo, lo que puede afectar la comodidad y el rendimiento.
- Problemas de ciberseguridad debido al compartimiento de wifi local. La seguridad de datos puede ser una preocupación, ya que el entorno compartido puede no ser tan seguro como en una oficina privada.
-

2.3. Evolución en el mercado de los espacios de coworking

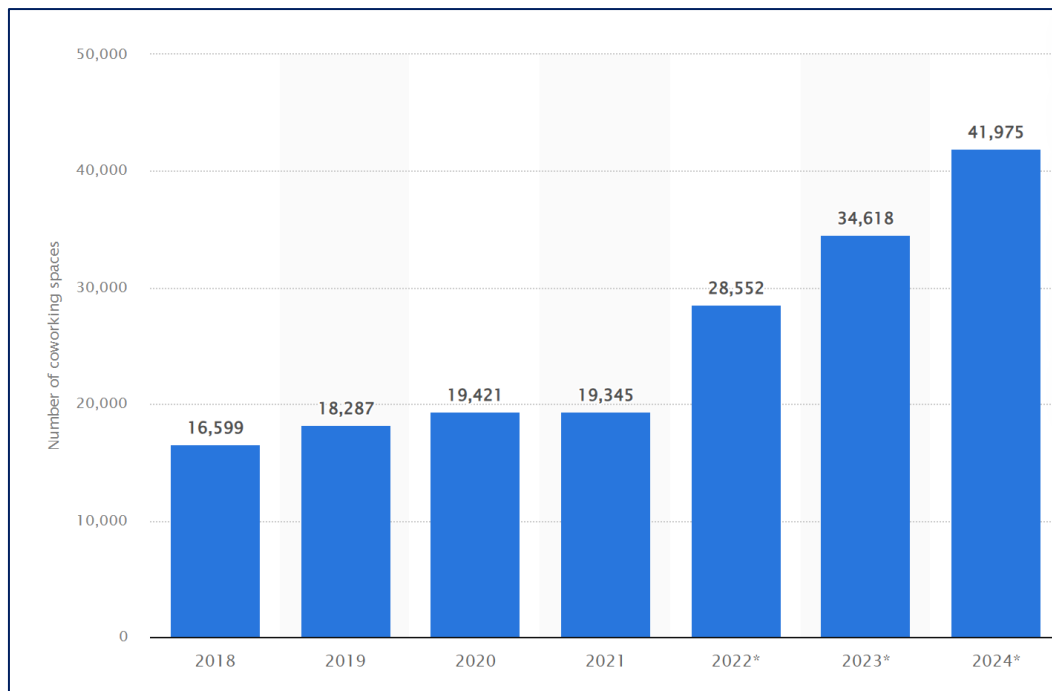
El sector de coworking ha experimentado un crecimiento exponencial entre los años 2005 y 2006, que llegó a generar la llamada revolución del coworking. Esta revolución produjo la primera apertura española en el Gracia Workcenter en Barcelona en el año 2007. Esta tendencia continúa, tal como puede observarse en las Figuras 6 y 7, que muestran el aumento del sector, de 2005 al 2020 y entre 2018 y 2023 con tendencias en 2024, respectivamente.

Figura 6
Crecimiento exponencial del coworking en el mundo (2005-2020).



Fuente: Statista (fuente primaria: Desmag)

Figura 7
Número de espacios de coworking en el mundo 2018-2023 y tendencias en 2024.

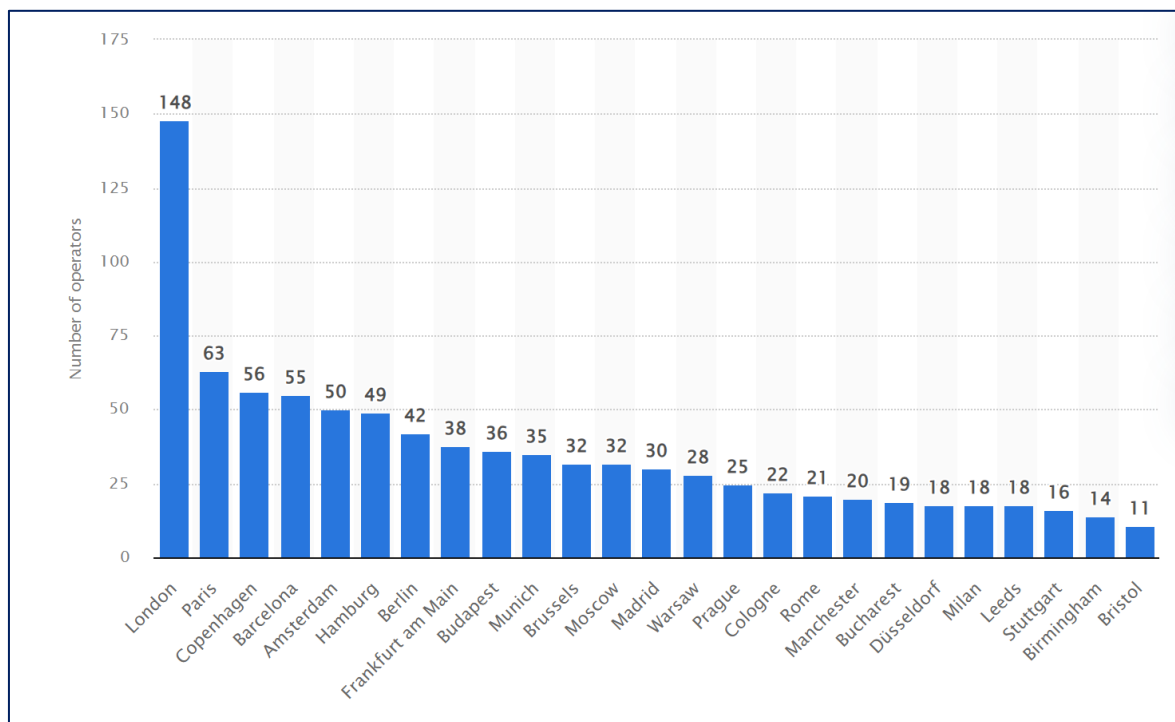


Fuente: Statista, <https://www.statista.com/statistics/554273/number-of-coworking-spaces-worldwide/>

En la Figura 8 se muestra el número de empresas de coworking existentes en el año 2020 en diferentes ciudades, destacando en el caso de España Barcelona, que ocupa el cuarto lugar, al que le sigue Madrid, en la posición 13.

Figura 8

Número de operadores de flex offices en ciudades de Europa en 2020.



Fuente: Statista <https://www.statista.com/statistics/1091792/number-of-flexible-office-workspace-operators-europe/>

Si miramos por áreas geográficas en el año 2020 en la Tabla 2 vemos que el líder en número de espacios de Coworking es Estados Unidos (con más del 18% del total mundial), seguido de India (10%), Reino Unido (5%) y España (4,57%), en cuarto lugar.

Tabla 2
Distribución de espacios de coworking en el mundo en el año 2020

País	Número de espacios en el mundo	Porcentaje [%]
Estados Unidos	3.762	18,30
India	2.197	10,69
Reino Unido	1.044	5,08
España	939	4,57
Alemania	791	3,85
Canadá	617	3,00
Australia	590	2,87
México	508	2,47
Japón	411	2,00
Brasil	393	1,91
Filipinas	368	1,79
Malasia	364	1,77
Francia	339	1,65
China	304	1,48
Italia	298	1,45
Indonesia	290	1,41
Colombia	282	1,37
Portugal	280	1,36
Hong Kong	255	1,24
Vietnam	251	1,22

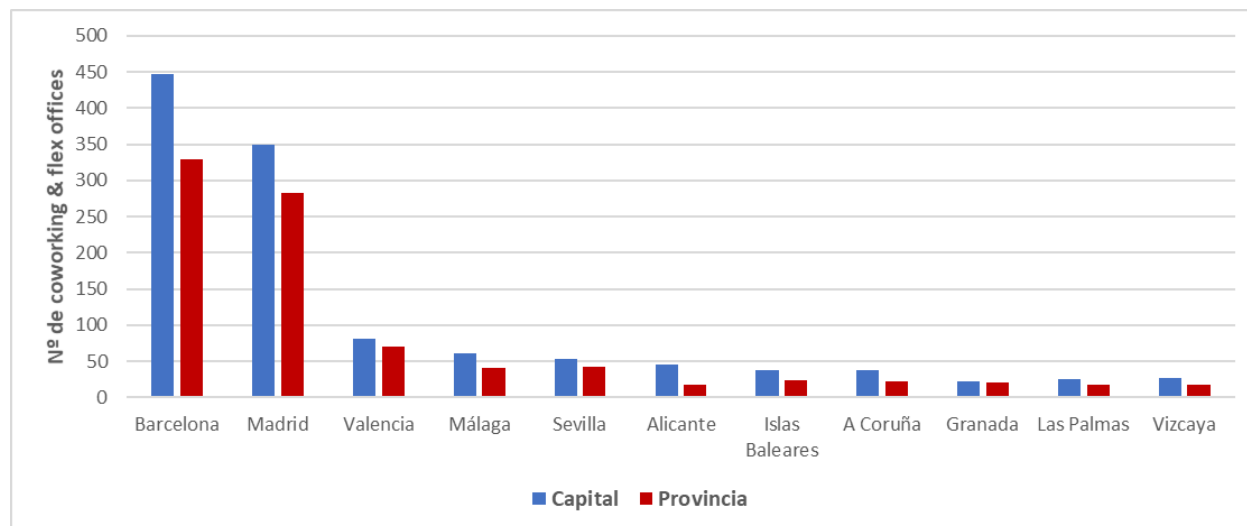
Fuente: Encuesta realizada por Coworking (2020)

En España, según *Observatorio Inmobiliario*, se estima que existen alrededor de 1100 espacios de coworking (Gómez De Las Heras, 2023), consolidándose como uno de los nichos más destacados del mercado nacional y concentrando aproximadamente el 54% del mismo. En el informe “El estado del coworking en España 2021-2022” (Zea, 2022) figuran 2624 espacios registrados, incluyendo coworking y flex offices, de los cuales hay 1483 activos. Es importante destacar que Barcelona (447 espacios) y Madrid (349 espacios) son las provincias más desarrolladas en este ámbito, albergando más de la mitad de los espacios de coworking, respecto a las demás que

en su conjunto suman 688 espacios. Sin embargo, se observa una expansión progresiva en otras ciudades, contribuyendo así a la diversificación y apertura del mercado. También, como se observa en la Figura 9, existe una fuerte concentración en las ciudades capital de provincia.

Figura 9

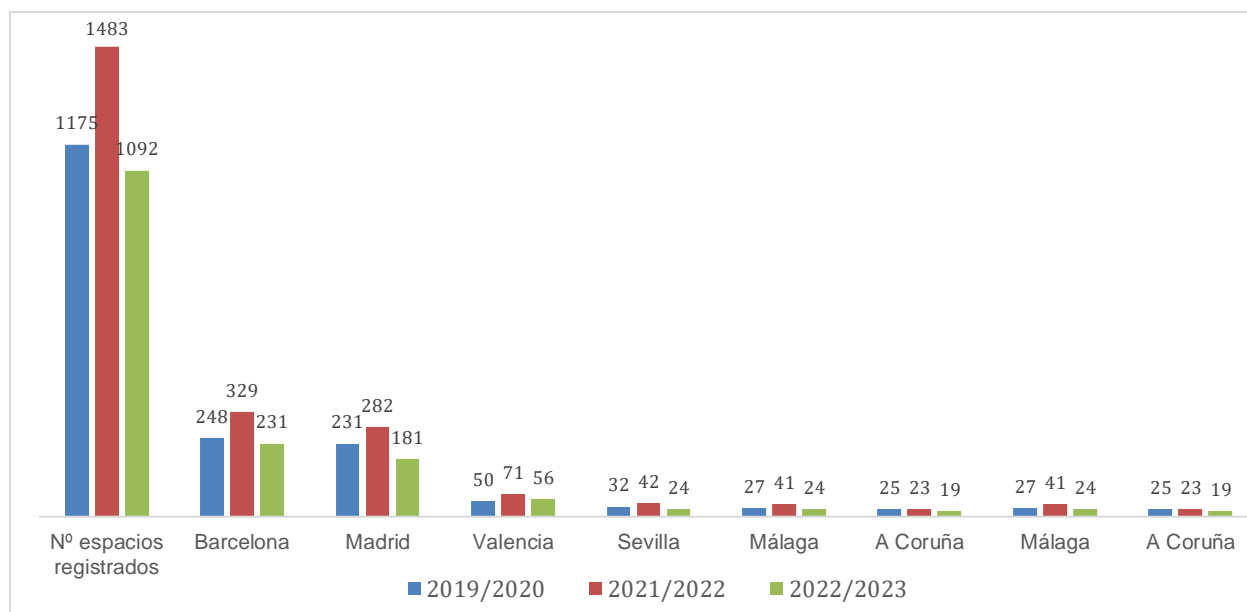
Distribución comparativa del número de espacios de coworking y office flex en capitales y provincias de España en 2022.



Fuente: Adaptado de Zea Barral, M. (2022)

Figura 10

Fluctuación en el número de espacios de coworking registrados en los períodos 2019/2020, 2021/2022 y 2022/2023 (sin datos para 2020-2021).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Coworking Spain.

El sector del coworking experimentó un crecimiento notable en 2021, con una oferta de 18.000 puestos de trabajo (un 40% respecto al 2020) y la vuelta a la plena ocupación luego de la pandemia COVID19, según los informes de Coworking Spain. No obstante, los datos obtenidos para el período 2022/2023 son en general, algo menores. Una de las razones es que en el período 2021/2022 aparecen reflejados registros de flex office que no están considerados en el último intervalo.

Es importante recalcar la dificultad que entraña identificar el número de empresas de coworking tratando de diferenciarlas de las oficinas flexibles o incluso del uso del término para designar casos que no se corresponden con un coworking como tal. Por ejemplo, el programa Coworking Digital Palencia (CoDiPa) que la Cámara Oficial de Comercio Industria y Servicios de Palencia puso en marcha con el objetivo global de impulsar el desarrollo empresarial y la transformación digital de la provincia (Fundación Telefónica, 2022). En este sentido, los registros dados por diferentes consultoras presentan notables variaciones. Como puede observarse en la Figura 10, en Valencia según Coworking Spain en el último período 2022-2023 hay 56 espacios registrados, que contrasta con el número identificado a través de nuestra investigación utilizando Google Maps y la constatación de la existencia real del espacio, cuyo número se duplica (ver Tabla 4). Hemos incluido el gráfico comparativo de los períodos 2019-2020 al 2022-2023 porque ponen de manifiesto de un modo global el impacto de la pandemia COVID-19, que ha provocado que numerosos espacios cerraran y cierta ralentización del crecimiento del sector. Esto puede observarse también en el descenso de ingresos como se aprecia en la Figura 11 (página siguiente).

No obstante, a partir de la segunda mitad de 2021 y principios de 2022 esta tendencia repuntó con rapidez hacia el alza. Según datos de la Consultora Zion el tamaño de mercado en 2023 se triplicará hacia el año 2032, como puede observarse la curva de tendencia creciente en volumen de mercado en la Figura 11 y el tamaño del mercado estimado en la Tabla 3.

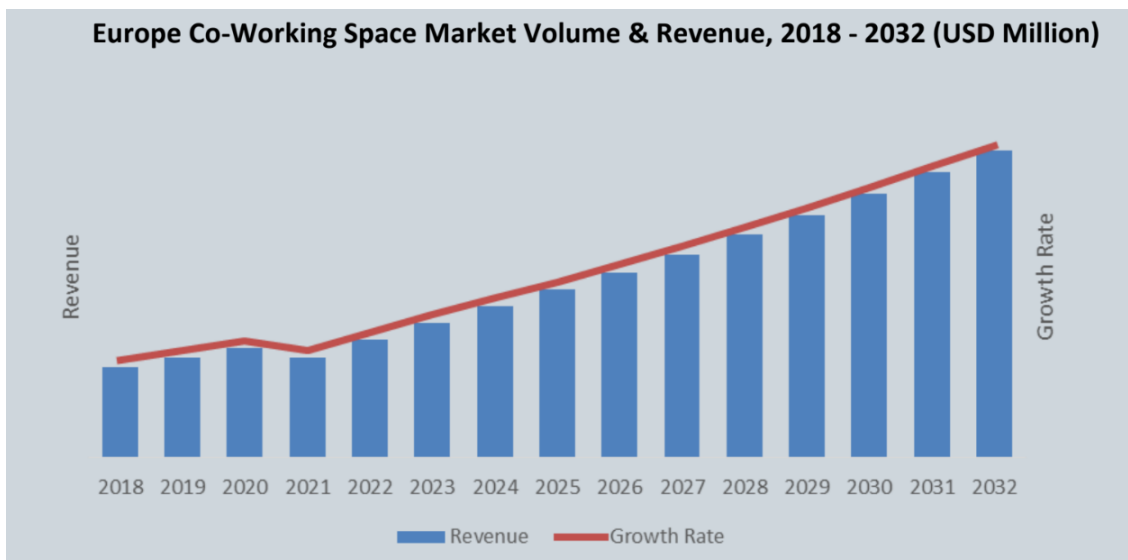
Tabla 3
Expectativas de crecimiento mundiales del sector coworking

Tamaño de mercado 2023	Mercado (prospección 2032)	CAGR	Tamaño de mercado 2023
USD 10.53 Billion	USD 35.63 Billion	14.5%	2023

Fuente: Zion Market research

El sector de coworking en Valencia, emplazamiento elegido para el desarrollo de nuestra propuesta, está en pleno crecimiento y desarrollo, posicionándose como uno de los mercados más importantes en España. Actualmente, Valencia se sitúa en tercer lugar a nivel nacional, después de Barcelona y Madrid, con mercados más maduros. La expansión de estos espacios ha sido significativa, con una superficie total de coworking en Valencia de aproximadamente 30.000 m² (Zea Barral, 2023). Este crecimiento viene impulsado por la alta demanda de trabajadores autónomos, startups, y empresas que buscan entornos flexibles y colaborativos para sus actividades.

Figura 11
Tendencia del volumen de mercado e ingresos del sector coworking en Europa de 2018 a 2032.



Fuente: Zion Market Research (2023)

2.4. Importancia de la eficiencia en la gestión empresarial de espacios de coworking

Una de las claves fundamentales para la eficiencia empresarial radica en una gestión efectiva (Navas, 2024). La gestión eficiente de los espacios de coworking es crucial para los operadores del sector, ya que impacta directamente tanto en el funcionamiento como en el aspecto de sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

En este sentido, un sonado ejemplo es el de Wework, una compañía dedicada a la gestión de diversos espacios de trabajo en múltiples países alrededor del mundo. Se trata de una empresa con presencia en 39 países cuya experiencia nos ofrece la oportunidad de identificar puntos débiles y áreas de mejora para la elaboración de nuestra propuesta y comprender el alcance del concepto de eficiencia y cómo considerarlo integrarlo en nuestro software.

Wework surgió luego de la crisis financiera del 2008, cuando habían quedado muchos pisos de oficinas vacantes y existía la necesidad de dotar de espacio a nuevos emprendimientos y empresas con escasos recursos. En ese contexto nació la idea de rentar espacios de oficinas desocupados que para minimizar costos podrían ser compartidos, generando un espacio de trabajo colaborativo. En el año 2023, *Bloomberg*, reconocido portal web especializado en asesoría financiera, informó que Wework contaba con un total de 19.000 millones de dólares en activos y una deuda de 15.000 millones de dólares. Esta situación provocó un alto nivel de incertidumbre, resultando en la suspensión del pago de la deuda a sus acreedores y conduciendo a la bancarrota de la empresa estadounidense. Resulta evidente que Wework, valorada en 47.000 millones de dólares en 2019, constituye un ejemplo revelador de la importancia de una gestión prudente de los activos, especialmente en momentos críticos, así como los riesgos de una expansión descontrolada, que en su caso contribuyó a su colapso financiero. Estos desafíos nos sirven de guía para iniciar nuestro proyecto de manera eficiente. Es esencial adoptar un enfoque de crecimiento gradual y considerar cada paso con cautela al expandirnos, así como diversificar nuestras estrategias (Andrés, 2023; Márquez, 2023).

Un aspecto interesante de la operatividad de WeWork es el empleo de la tecnología, ya que ofrece una aplicación móvil que facilita a los usuarios reservar espacios de

trabajo y salas de reuniones, conectarse directamente con otros miembros en búsqueda de asesoramiento o servicios, y descubrir nuevos eventos y actividades. A ello se suma un algoritmo para gestionar una gran cantidad de eventos (miles de eventos por semana en el año 2019) que brinda una experiencia de usuario muy satisfactoria³.

Consideramos que una gestión adecuada, que optimice la ocupación (un aspecto crucial, dada la naturaleza dinámica de los contratos con los usuarios), los costos operativos y la satisfacción del cliente, resulta esencial para evitar tales desafíos y asegurar el éxito a largo plazo en este competitivo mercado. En definitiva, una gestión eficiente en una empresa de coworking significa optimizar los recursos y procesos para ofrecer un entorno de trabajo flexible y productivo a sus usuarios, al mismo tiempo que se maximiza la rentabilidad y se minimizan los costos operativos. A continuación, se detallan los aspectos clave que deben considerarse para lograr una gestión eficiente.

2.5 Aspectos a considerar en la gestión eficiente de una empresa de coworking

Optimización en la gestión del uso de espacios: utilizar un sistema de reservas en tiempo real para maximizar la ocupación de espacios como salas de reuniones, escritorios y diferentes tipos de puestos y mesas de trabajo. Ofrecer opciones de uso flexible (por horas, días, semanas) para atraer a diferentes tipos de usuarios (freelancers, startups, grandes empresas). Esta optimización comprende aspectos de diseño y ergonomía que garanticen la comodidad y funcionalidad (ejemplo, climatización del sitio). Hay que asegurar la limpieza y mantenimiento de los espacios, implementar sistemas de seguridad como cámaras, controles de acceso y personal dedicado a estas tareas.

Gestión de los recursos humanos y tecnológicos: se debe garantizar una infraestructura tecnológica adecuada, con una conexión de Internet de alta velocidad y acceso a impresoras, escáneres, proyectores, sistemas de videoconferencias, así como implementar medidas de ciberseguridad para proteger la información y datos

³ La aplicación lleva el mismo nombre Wework y puede descargarse de Google Play. <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.wework.ondemand&hl=es&pli=1>

de los usuarios del coworking. La gestión eficiente también incluye contar con personal capacitado y mecanismos para atender las necesidades de los usuarios (servicios de atención al cliente), resolver consultas, dudas y problemas técnicos o incidencias.

Gestión financiera: es clave tener un control de costos y un presupuesto detallado de gastos operativos. Analizar periódicamente los costos para identificar áreas donde se puedan reducir. Llevar una gestión eficiente de los ingresos y la facturación. Este aspecto es crítico debido a que en estos espacios hay una gran variedad de modelos de suscripción y contratos (diarios, de pocos días, semanales, mensuales, etc.). Se puede implementar un sistema de facturación que automatice el proceso de cobro, seguimiento de pagos y gestión de cuentas pendientes. Es importante monitorizar los indicadores financieros, como ratios de liquidez y endeudamiento y el análisis de rentabilidad.

Gestión de servicios adicionales: los espacios de coworking ofrecen eventos de networking, talleres y charlas y espacios para el intercambio de ideas entre los usuarios, ya sea con salas o áreas de uso común, zonas de descanso, servicios de cafetería y restaurantes.

Gestión de la comunidad de coworkers: establecer mecanismos y canales de comunicación para fomentar la colaboración e interacción entre los usuarios de manera presencial y virtual. Esto incluye tener canales abiertos para recibir el feedback y las sugerencias de los usuarios. La gestión eficiente tiene que ver con la atención personalizada y la mejora de la experiencia de usuario y también con establecer programas de fidelización.

Gestión de marketing y comunicación: es importante para la empresa tener web y optimizar el posicionamiento SEO del sitio, utilizar estrategias de publicidad digital para aumentar la visibilidad en los buscadores, gestionar redes sociales y canales para compartir noticias y promover eventos. Es esencial utilizar un CRM (Customer Relationship Management) para gestionar las relaciones con los clientes, hacer un seguimiento del grado de satisfacción, así como gestionar el branding, para desarrollar y consolidar una identidad de marca que refleje los valores y la misión de la empresa.

Gestión de la sostenibilidad y responsabilidad social: esto tiene que ver con aspectos de regulación, como la gestión de residuos, pero también con el compromiso particular de la empresa con la sostenibilidad, la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Por ejemplo, implementar prácticas de eficiencia energética como el uso de iluminación LED, eficiencia en los sistemas de calefacción y refrigeración, la incorporación de energías renovables, fomentar el reciclaje, etc. También incluye actividades de impacto social o de compromiso con los Objetivos de Desarrollo, como apoyar iniciativas que fomenten la inclusión y la solidaridad.

En suma, la gestión eficiente de una empresa de coworking implica un enfoque integral de numerosos aspectos en los que un software como Releu puede contribuir en gran medida a la optimización de los procesos y la eficiencia operativa. Nuestra propuesta constituye un ejemplo de desarrollo de modelo de negocio innovador (Business Model Innovation) que se centra en una comprensión sistémica de cómo una organización diseña e implementa sus actividades con el propósito de crear valor (Zott et al., 2011).

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE MERCADO

Este capítulo proporcionará una comprensión holística del entorno del mercado de coworking, indispensable para la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de soluciones efectivas para los actores involucrados en este dinámico sector. Se realizará un exhaustivo análisis del mercado de coworking, con un enfoque especial en la ciudad de Valencia. A través de las diferentes secciones se presentará un panorama detallado de la situación actual, la segmentación del mercado objetivo, y los diferentes factores que influyen en este sector en constante evolución. La sección 3.1 ofrece un análisis general del mercado coworking, abordando su crecimiento y tendencias a nivel global y local. Posteriormente, en la sección 3.2, se examinan los espacios de coworking existentes en Valencia, identificando las características y servicios que ofrecen. En las secciones 3.3 y 3.4, se profundiza en la segmentación del mercado objetivo, considerando tanto a las empresas de coworking, incluidas las PyMEs y startups, como a los emprendedores individuales y se llevará a cabo un análisis microeconómico de los clientes y usuarios de estos espacios. En la sección 3.5 se aborda el análisis PESTEL, evaluando los factores políticos, legales, económicos, ecológicos, socioculturales y tecnológicos que afectan al mercado coworking. Por último, en la sección 3.6, se aplicará el modelo de las cinco fuerzas de Porter para entender el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutivos, y la rivalidad entre los competidores existentes.

3.1. Análisis del mercado coworking

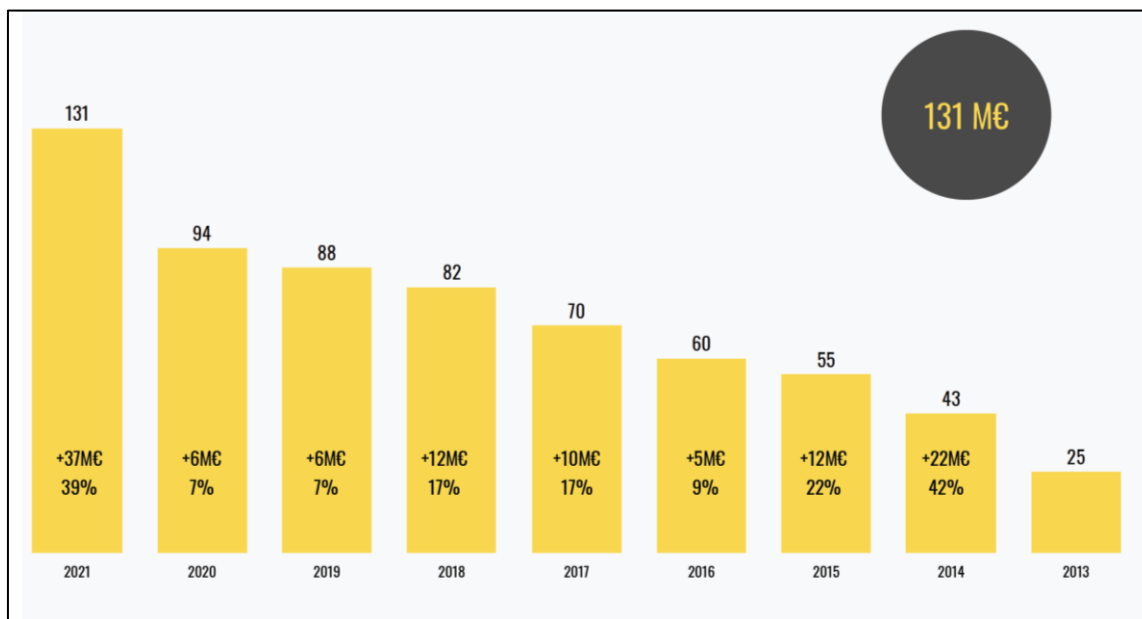
El sector del coworking, como adelantamos en el Capítulo 2, constituye un mercado en constante crecimiento. Diversas fuentes sostienen que las oficinas compartidas y espacios coworkings supondrán el 30 % del mercado en 2030 (Aragóns, 2023).

La perspectiva mundial y nacional nos ayuda a situar el sector y la potencialidad del negocio de manera más objetiva. En esta sección se brinda una visión global del desarrollo del coworking en España, para detenernos en Valencia, que es donde se

desea crear la empresa. Las Figuras 12, 13 y 14 permiten apreciar el incremento en el volumen de negocio en cuanto a número de puestos fijos ofertados, el aumento correlativo en los m² de espacios coworking en España y el número de espacios de los grandes “players” que operan en este sector, respectivamente.

Figura 12

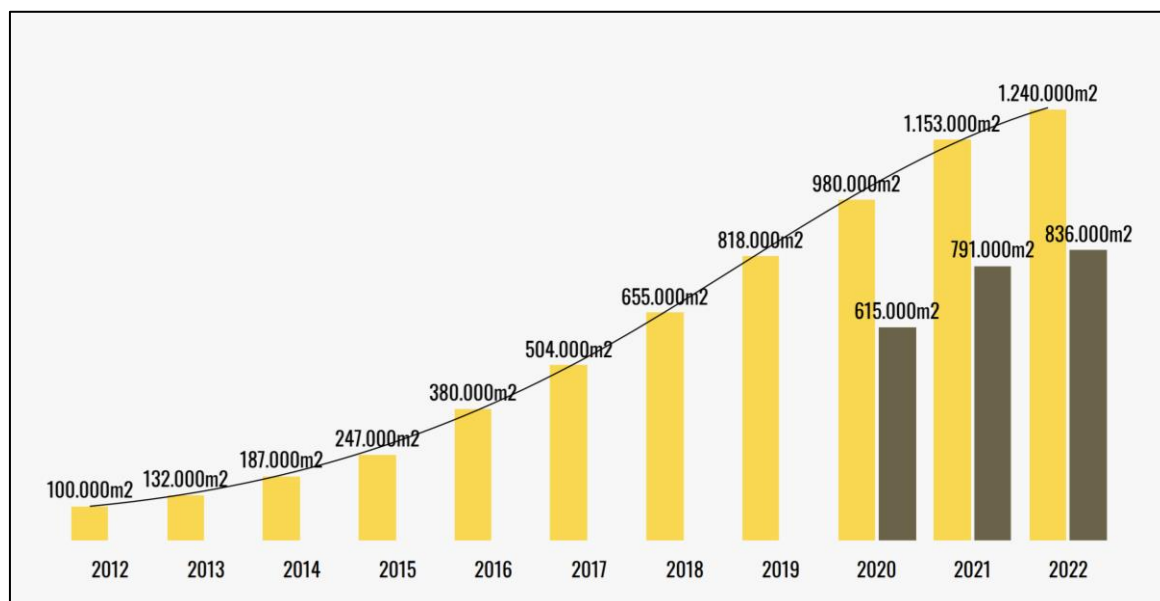
Crecimiento operado desde 2013 a 2021 en número de puestos fijos y volumen de negocio.



Fuente: extraído de Zea Barral, M. (2022). Estado del coworking en España 2021-2022

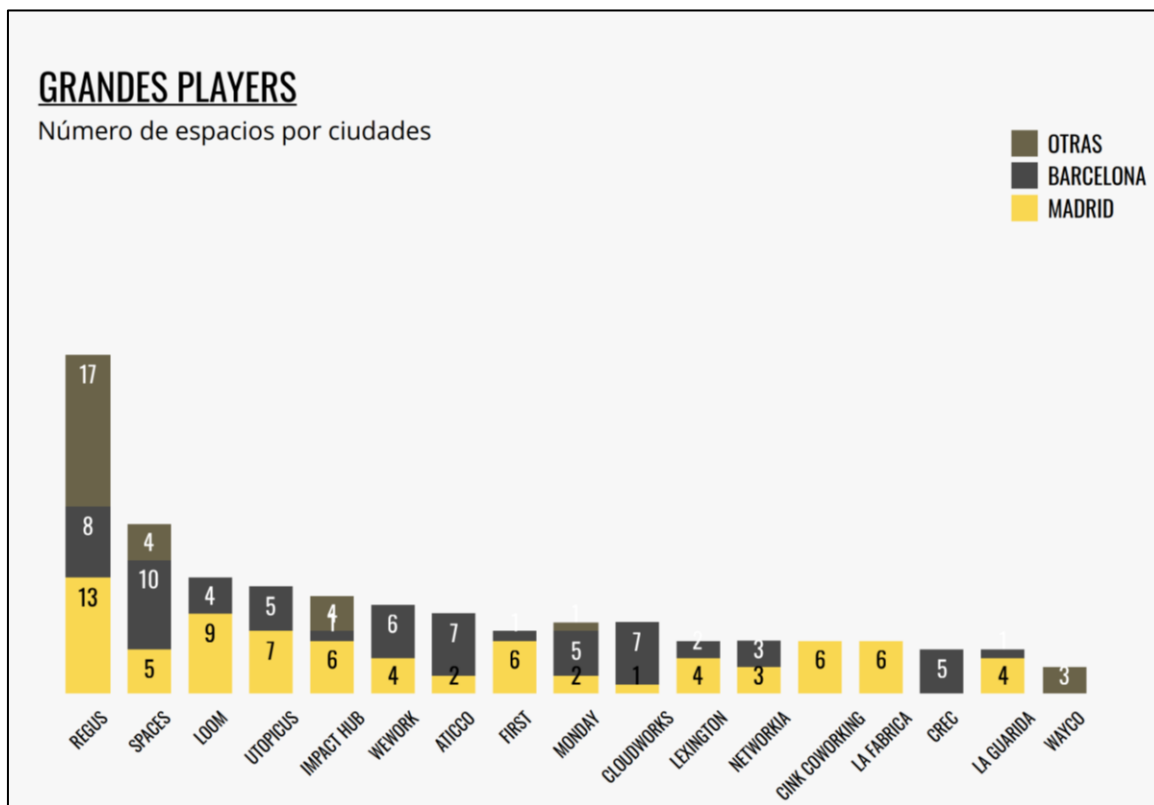
Figura 13

Incremento en los m² de espacios coworking en España.



Fuente: Zea Barral, M. (2022). Estado del coworking en España 2021-2022

Figura 14
Principales operadores de coworking en España.



Fuente: Zea Barral, M. (2022). Estado del coworking en España 2021-2022

A nivel nacional, está claro que cada vez se van abriendo más negocios desde la fundación de los primeros espacios coworking, que también se pone de manifiesto, como se observa en la Figura 13, en la ampliación del volumen de espacio en metros cuadrados. Pero para concretar y analizar en detalle los puntos de esta constante expansión vamos a basar el proyecto en el análisis del mercado valenciano, que es el primer mercado donde Releu busca poner en marcha el negocio. La metodología llevada a cabo para este análisis está centrada en:

- Identificación de todos los espacios coworking existentes en la ciudad de Valencia, con una búsqueda pormenorizada en Google Maps y consulta en fuentes secundarias (Ejemplo: reportes técnicos del Ayuntamiento de Valencia).

- Análisis considerando la división por distritos de todos los espacios coworking que se encuentran actualmente en Valencia, determinando su segmentación porcentual.
- Identificación y segmentación de tipos de coworking (general, profesional, específico)
- Análisis de los servicios ofrecidos basándose en las necesidades del mercado (localización, servicios, servicios especiales, e instalaciones).

3.2 Espacios coworking existentes en la ciudad de Valencia

En la Tabla 4 se detallan los espacios coworking identificados con nuestra metodología (un total de 102). De los operadores existentes en España, solo tres de los grandes “players” están en Valencia: Wayco, que cuenta con 3 espacios, Regus con 2 espacios, y Spaces con 1. Para 2020 estaba previsto el lanzamiento de un espacio de Impact Hub, todavía no operativo. Los espacios se han listado por distrito.

Tabla 4
Coworking de Valencia en 2024 dividida por distritos

Nº	Nombre del espacio de coworking	Distrito
1	Sala Salzburgo	Patraix
2	Coworking Patraix	Patraix
3	Suma Positiva	Patraix
4	Convenient Coworking	Patraix
5	Joaquín Sorolla Business Center	Patraix
6	Red Coworking	Extramurs
7	Wayco Abastos	Extramurs
8	El Trelat Coworking	Extramurs
9	Paulvest Coworking	Extramurs
10	Coworking Tamborí	Extramurs
11	Vital Coworking	Extramurs
12	Simple Work Coworking	Extramurs
13	La Chamba	Extramurs
14	Success Coworking	Extramurs
15	CoworkingValencia Space 4	Extramurs
16	Esfera Coworking	Extramurs
17	Multiespacio Botánico	Extramurs
18	Botánico Coworking Valencia	Extramurs
19	El Común de los Bandoleros	Campanar

20	Tardis Coworking	Campanar
21	La Taula Llarga	Campanar
22	The Workshop Coworking	Campanar
23	BeJumping	Campanar
24	Miraflores	L'Olivereta
25	Planta Libre	L'Olivereta
26	A2 Coworking	L'Olivereta
27	La Càpsula	Ciutat Vella
28	Coworking Valencia Mercado Central	Ciutat Vella
29	Garage Coworking	Ciutat Vella
30	Heinser SL	Ciutat Vella
31	Coworking Valencia El Carmen	Ciutat Vella
32	Coworking Boix 7	Ciutat Vella
33	Nodo Valencia	Ciutat Vella
34	1Punto6 Coworking	Ciutat Vella
35	Cowork Inside	Ciutat Vella
36	Mosaico Coworking	Ciutat Vella
37	Coworking Poeta Querol	Ciutat Vella
38	V Home Studio	Ciutat Vella
39	Regus	Ciutat Vella
40	Stars Lab Coworking	Ciutat Vella
41	Fénix Lab Work Space	Ciutat Vella
42	Nomadom Cospaces	Ciutat Vella
43	Gothamcoworking	Eixample
44	Llum Coworking	Eixample
45	Abril 24	Eixample
46	Lateral Espacio Creative	Eixample
47	International Coworking Valencia	Eixample
48	Coworking & Me	Eixample
49	Fizz Hub	Eixample
50	Coworking Valencia	Eixample
51	Cowork Up	Eixample
52	Dreamland Coworking	Eixample
53	Coworking Medusa	Eixample
54	Understand Spaces	Eixample
55	Curiosibot Lab	Eixample
56	Nolich Coworking Ruzafa	Eixample
57	Goocenter	Eixample
58	Cowork Ruzafa 2	Eixample
59	Cowork Shop Spain	Eixample
60	The Rubias Estudio Creativo	Eixample
61	Fango Pottery Gym	Eixample

62	Coollab Cowork	Eixample
63	Sfam Espacios	Eixample
64	Wayco Ruzafa	Eixample
65	Nomade Coworking Valencia	Eixample
66	Vivarium	Eixample
67	Merkato Hub	Eixample
68	Centro Coworking Valencia, Cirilo Amorós	Eixample
69	Vortex Centro	Eixample
70	Ofiverso	Eixample
71	Coworking Porta de la Mar	Eixample
72	PontLab Coworking	La Zaidia
73	Core Smart Working	El Pla Del Real
74	Coworking Valencia Primado Reig	El Pla Del Real
75	Regus	El Pla Del Real
76	Womprende	El Pla Del Real
77	Coworking Valencia Mozart	El Pla Del Real
78	Acontrapeu	Benimaclet
79	Multiprecio Coworking	Benimaclet
80	Taller 21	Benimaclet
81	Lab Espai Cultural	Benimaclet
82	Findfill	Benimaclet
83	Fornet Espai	Camins Al Grau
84	ExpresHub	Camins Al Grau
85	Rosalba's Coworking	Algirós
86	Inizia Centro De Negocios	Algirós
87	The Nest	Algirós
88	Wayco Cabanyal	Poblats Maritims
89	La Casa Verde del Cabanyal	Poblats Maritims
90	Vortex Playa	Poblats Maritims
91	SpaceCo	Poblats Maritims
92	Coworking Nomad	Poblats Maritims
93	Time Files Coworking	Poblats Maritims
94	Auna Espacios Coworking	Quatre Carreres
95	Owork	Quatre Carreres
96	Cowork Monteolivete	Quatre Carreres
97	Beauty Coworking	Quatre Carreres
98	CoCreate HH Maristas	Quatre Carreres
99	Coseta Coworking	Benicalap
100	Co-Crea-Te	Benicalap
101	Espais En Blanc	Benicalap
102	MoMa Creative	Rascanya

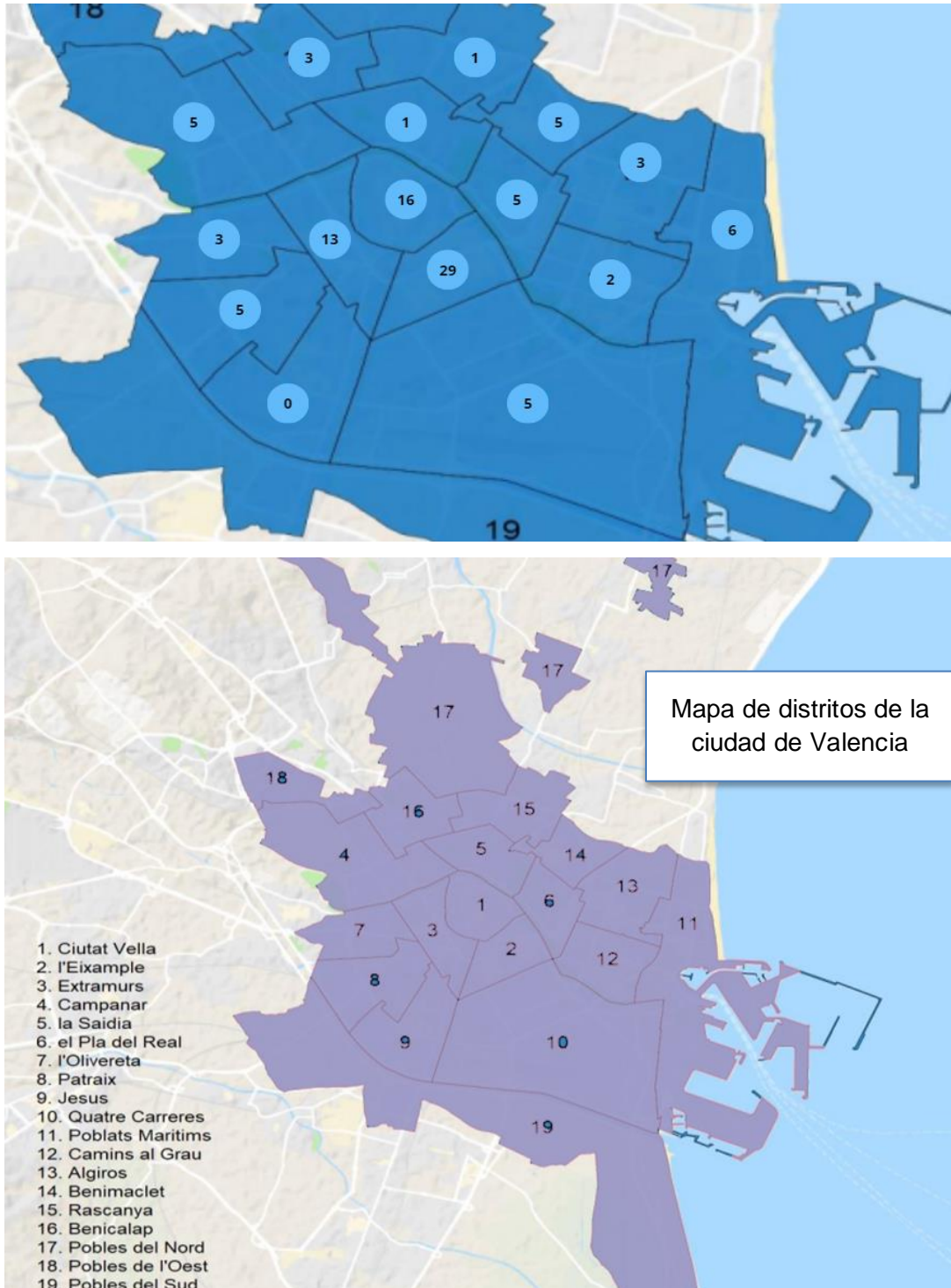
Fuente: Elaboración propia a partir de Google Maps.

Nota: Un segundo espacio Co-Create estuvo en Quatre Carreres, actualmente inactivo.

La Figura 15 muestra el mapa con la distribución de espacios en los distritos valencianos.

Figura 15.

Mapa de coworking en la ciudad de Valencia en 2024.



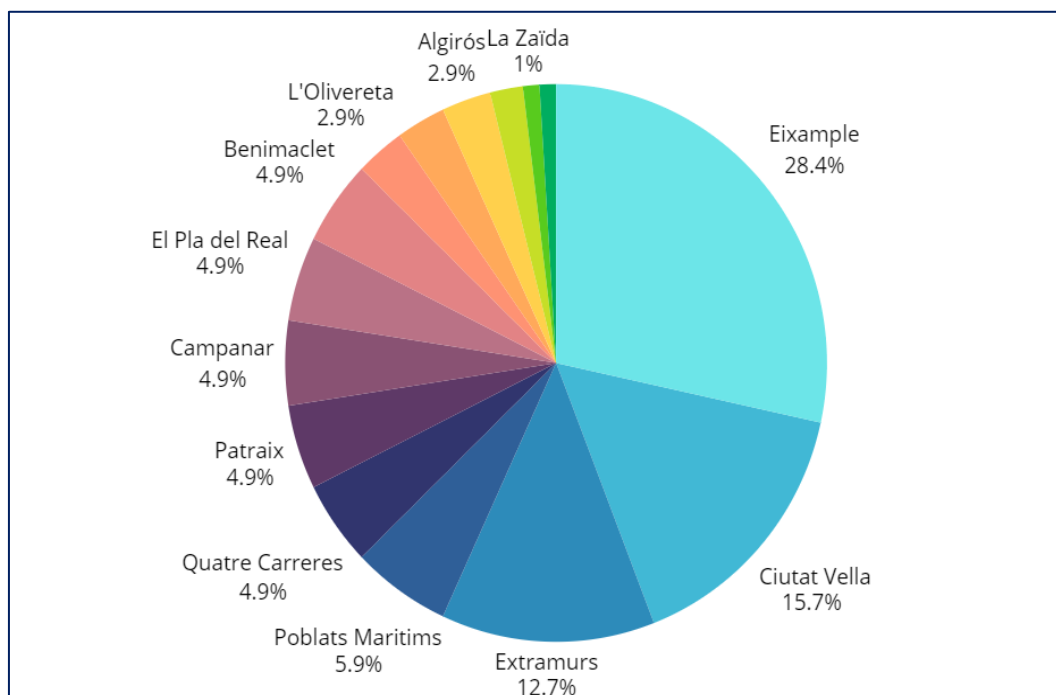
Fuente: Elaboración propia

Nota: En la parte superior se detalla el número de espacios coworking que se corresponde con los distritos numerados del mapa inferior.

Como podemos observar en el mapa, las zonas donde más predominan espacios coworking son L'Eixample con un total de 29 espacios, luego Ciutat Vella con 16 espacios y Extramurs con 13 espacios. Para concretar y analizar mejor vamos a dividir los distintos espacios por porcentajes, para poder realizar un análisis más concreto:

Figura 16

Porcentajes de centros coworking por distrito en la ciudad de Valencia en 2024.



Fuente: Elaboración propia

El análisis porcentual de los distintos centros coworking que hay en Valencia (Figura 16), no sorprende mucho debido a que L'Eixample (28,4%), Ciutat Vella (15,7%) y Extramurs (12,7%) son distritos céntricos de Valencia, y por otra parte Poblats Maritims (5,9%) concentra como menciona *Las Provincias* uno de los mejores hub de startups de Valencia: Lanzadera.

En general todos los centros cumplen los requisitos mínimos y necesarios para poder implementar sus coworkings: grandes espacios, conexiones wifi, mesas amplias, entre otros aspectos. Entre los factores que influyen en los precios, destacamos:

- **Localización:** los precios presentan variaciones de acuerdo a la localización concreta. Así, entre oficinas individuales ubicadas en Patraix y Extramurs encontramos una diferencia de 53€ más, y diferencias similares se encuentran entre espacios alejados de los distritos más céntricos. Esto puede atribuirse tanto a la distancia que existe al centro como a la dificultad en cuanto a conexión de transporte público que hay entre ambos distritos.
- **Servicios:** ciertas empresas coworking ofrecen parking privado para sus clientes, otras cabinas privadas con áreas de descanso con distintos juegos de mesa, algunas poseen cafetería o restaurante y otros servicios que inciden en el aumento del precio.
- **Instalaciones:** dentro de todos los factores, es uno de los más significativos ya que hay ciertos espacios coworking que, estando en la misma zona que otros más económicos, cuentan con una superficie mucho mayor, con mejores instalaciones de salas de reuniones y espacios adicionales que influyen notoriamente en el precio.
- **Servicios especiales:** analizando las distintas páginas webs de los espacios, hemos encontrado una serie de servicios curiosos como puede ser la división de espacios coworking dedicadas a distintos sectores (arquitectura, arte, ocio, etc.), así como variedad de eventos o actividades relacionadas con el sector concreto.

Todos estos factores son importantes ya que hay que considerarlas en el diseño de las distintas funciones a la aplicación. Adicionalmente, las fluctuaciones también se relacionan con los distintos tipos de coworking⁴ segmentados de acuerdo a los sectores de actividad. Encontramos coworking de tipo general, profesional y específico.

- **General:** son todos aquellos espacios que están dedicados a una gran diversidad de sectores de actividad económica y profesiones. Básicamente es

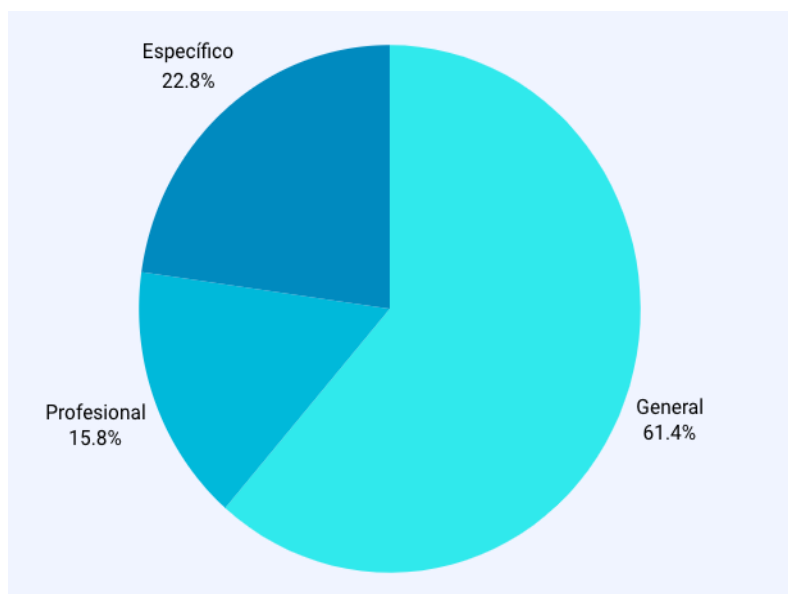
⁴ Aunque encontramos otras clasificaciones, no nos parece relevante considerarlas en nuestro caso. Por ejemplo, Kojo & Nenonen (2016) clasifican a los espacios de coworking en Finlandia como oficinas públicas, “tercer” espacio, hubs colaborativos, hoteles de coworking, incubadoras y estudios compartidos.

el espacio en el que se paga una tarifa fija o flexible y se disfruta durante cierto tiempo de las instalaciones.

- **Profesional:** está segmentado en determinados sectores de actividad económica o empresarial. Destacan sobre todo centros de negocios que alquilan sus espacios o centros especializados en el mismo sector laboral. Ejemplo: espacios de coworking para empresas de diseño y arquitectura, fintech, etc.
- **Específico:** dentro del sector específico dedicamos un apartado hacia empresas y empresarios autónomos que además de compartir el mismo tipo de actividad, también comparten objetivos de trabajo o espacios de creación. Son todos aquellos talleres que incluyen un espacio compartido, al igual que centros especializados en eventos para fomentar un nicho diferente a los otros dos tipos de coworking anterior. Por ejemplo, espacios de coworking de servicios de estética, de impresoras 3D, de arte, etc.

En la Figura 17, se muestra la distribución porcentual de los diferentes tipos en la ciudad de Valencia, con clara prevalencia de los de tipo general (61.4%).

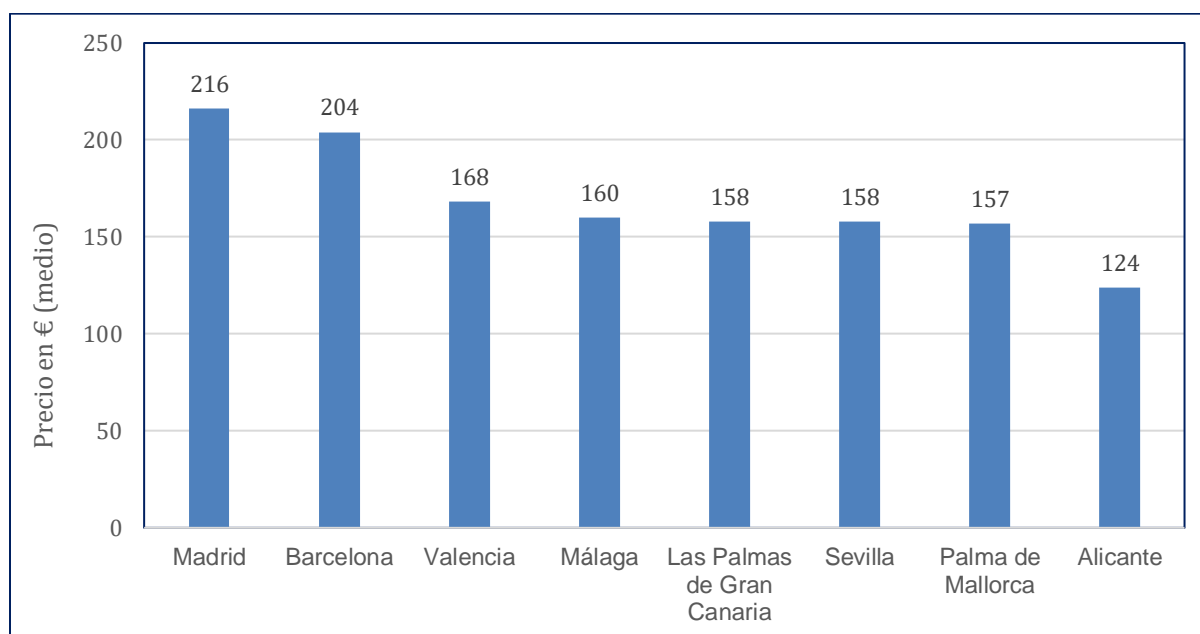
Figura 17
Tipos de coworking segmentados (de uso general, profesional y específico)



Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto que llama la atención al analizar el fenómeno, es la cantidad de espacios que gestiona Coworking Spain, ya que de 101 centros coworking analizados, 24 son gestionados a través de su plataforma (el alquiler y reserva de espacios), representando un 23,76% del mercado valenciano. Por lo que a la hora de expandir nuestro software es muy importante tener en cuenta tanto la madurez del mercado como la presencia de entidades como Coworking Spain. En relación a las tarifas del mercado, la Figura 18 se incluye como ejemplo de los precios en diferentes ciudades considerando el alquiler mensual de una mesa fija.

Figura 18
Tarifas de mesas fijas al mes en distintas ciudades de España.



Fuente: Elaborado a partir de Zea Barral, M. (2022).

Para determinar el precio es necesario tener en cuenta las fluctuaciones que se vienen produciendo en el sector inmobiliario, en cuanto a los precios por metro cuadrado por distrito. La Tabla 5 muestra datos recientes de marzo de 2024 en función del alquiler a través del portal inmobiliario de Idealista:

Tabla 4

Precios de alquiler por m² en marzo de 2023 y 2024 e incremento porcentual.

Distrito	Precio marzo 2023	Precio marzo 2024	Variación porcentual
L'Eixample	13,4 € / m2	15 € / m2	11,27 %
Ciutat Vella	14,6 € / m2	16,9 € / m2	14,60 %
Extramurs	11,2 € / m2	13,3 € / m2	17,14 %
Poblats Maritims	12 € / m2	13,6 € / m2	12,5 %
Quatre Carreres	9 € / m2	12,9 € / m2	35,62 %
Patraix	9,6 € / m2	11,4 € / m2	17,14 %
Campanar	11 € / m2	13,9 € / m2	23,29 %
El Pla del Real	11,7 € / m2	13,4 € / m2	13,55 %
Benimaclet	11,1 € / m2	12,5 € / m2	11,86 %
L'Olivereta	9,9 € / m2	11 € / m2	10,53 %
Camins al Grau	11, 7 € / m2	13,7 € / m2	15,75 %
Algirós	10,5 € / m2	12,7 € / m2	18,97 %
Benicalap	9,6 € / m2	11,9 € / m2	21,39 %
La Zaidia	10,4 € / m2	12,4 € / m2	17,54 %
Rascanya	10,5 € / m2	11,9 € / m2	12,5 %

Fuente: Portal inmobiliario El Idealista

Como podemos observar los distritos más caros sin ninguna duda son los céntricos, pero sorprende que distritos como Quatre Carreres, Campanar y Benicalap han sufrido una alta variación de aumento en el alquiler. Aunque si se valora abrir un primer espacio en uno de los distritos, quizás Extramurs y Poblats Maritims son las mejores opciones, ofreciendo por una parte la cercanía a la zona central de Valencia y por otra la calidad de vida estando cerca de la playa y de numerosos centros de emprendimiento y alojamiento de startups.

3.3. Segmentación y estudio de mercado objetivo

Para identificar qué tipo de target poseemos vamos a realizar una identificación de posibles clientes interesados en la gestión empresarial, que no diferenciaremos en cuanto a los diferentes sectores especializados sino a todos los tipos, general, profesional y específico. En todos ellos podemos encontrar:

3.2.a Empresas de coworking, incluyendo PyMes y startups

En espacios coworking, según el blog de Crea Spaces (2024), empresas como Airbnb, Spotify o Instagram iniciaron sus proyectos y a día de hoy son empresas reconocidas mundialmente. Por lo que es muy importante tener en cuenta que además de operadores de coworking establecidos (pequeños y grandes), un grupo de usuarios que poseen un proyecto y con el paso del tiempo forman una PyMe, pueden beneficiarse en gran medida desde un espacio coworking.

Según la revista Ejecutivos, en una noticia basada en datos del INE, el 25 % de las empresas que trabajan en espacios coworking son startups. Los motivos por los que este tipo de empresas confían en el alquiler de los espacios y son un mercado esencial para nuestro software son:

- Ahorrar costes y aumentar la productividad: el coworking supone disponer de un espacio productivo sin tener que estar gastando un exceso de capital en el alquiler de una oficina y así, reducir riesgos al invertir.
- Flexibilidad: a diferencia de las oficinas tradicionales, los espacios coworking ofrecen planes flexibles que se adaptan al crecimiento de los equipos. Por lo que es una solución alternativa para ver el crecimiento de la empresa en función del espacio necesario.
- Comunidad: como analizamos en el apartado 3.1 de análisis de mercado, dentro de tipos de coworking segmentados encontramos muchos que son profesionales y específicos. Estos son los que ofrecen eventos en los que los trabajadores/emprendedores pueden entablar contacto y poder crecer más a nivel profesional. Incluso en los descansos en las mismas instalaciones se puede formar una comunidad y relaciones estables que favorece la interacción y el aprendizaje.
- Networking efectivo: al fin y al cabo, se trata de espacios compartidos que facilitan la creación de sinergias entre diferentes empresas. Esto es muy

importante para poder realizar futuras colaboraciones, y encontrar futuros partners o clientes o para la promoción de la startup.

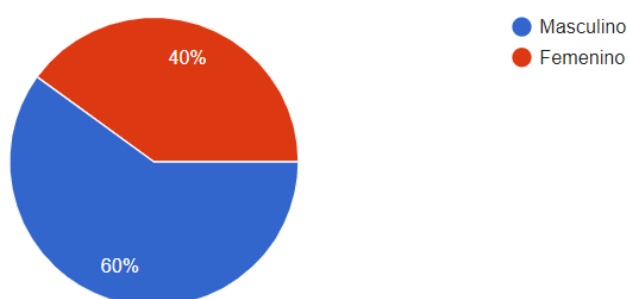
En resumen, tanto los operadores ya establecidos como las PyMEs y startups son clientes potenciales que necesitan nuestro software para ser más eficientes y ahorrar costos, incluso evitando la necesidad de contratar personal adicional para gestionar sus operaciones.

3.2.b Emprendedores individuales

Nuestro modelo de negocio también considera como potenciales clientes a los propios usuarios y emprendedores que aspiren a convertirse en operadores de espacios de coworking. Llevamos a cabo un análisis exploratorio en una muestra de 20 personas implementando un cuestionario que detallamos en el siguiente apartado. De acuerdo al último informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2023) el 30% de la población adulta considera que es fácil iniciar un negocio en España.

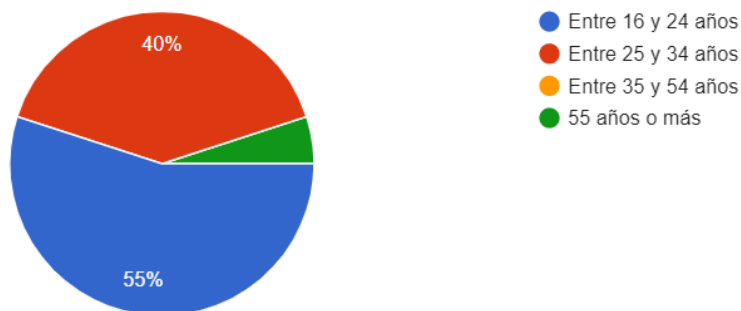
3.4. Análisis microeconómicos de clientes y usuarios

1. Género



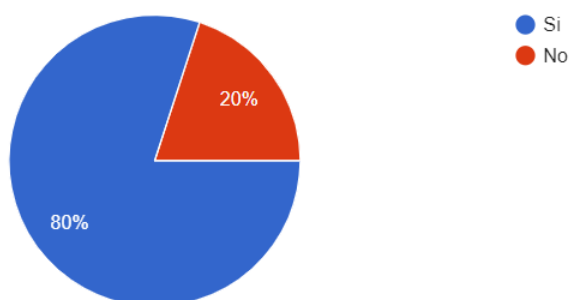
En la encuesta participaron 12 mujeres y 8 hombres.

2. ¿En qué rango de edad te encuentras?



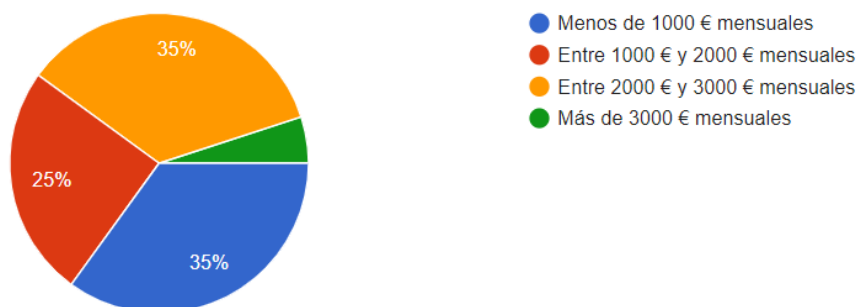
Hemos intentado realizar un análisis enfocándonos en los perfiles de jóvenes con potencial de emprender, en la que destacan sobre todo personas de entre 16 y 24 años con un 55 % y personas de entre 25 y 34 años con un 40 %.

3. ¿Sabes qué es un espacio coworking?



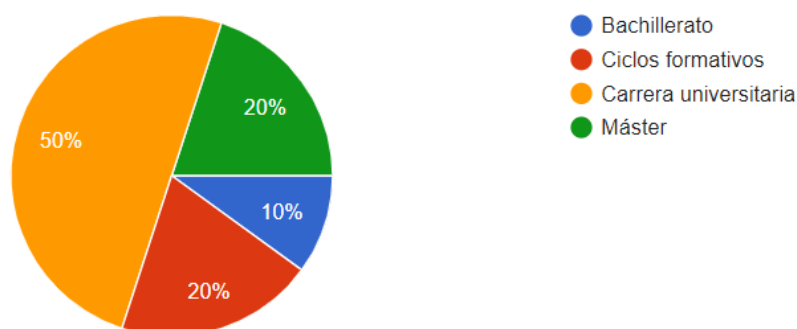
Nos encontramos con la sorpresa de que un 20 % de los encuestados, un total de 4 personas, no saben lo que son los espacios coworking. Al ser interrogados en detalle, demuestran un conocimiento muy vago, haber oído el término, pero no saben explicar o describir con precisión el concepto.

4. ¿Cuál es tu nivel de ingresos?



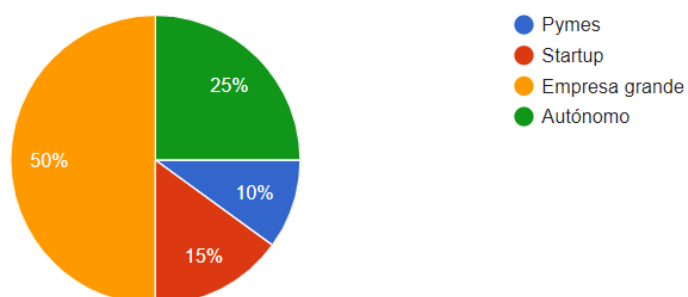
A diferencia de los datos reales que pueden obtenerse del INE, el 35% de las personas encuestadas que tienen entre 16 y 24 años están generando menos de 1000€ mensuales (representando un 35 %), lo que sugiere un fuerte condicionamiento de dependencia de recursos externos a la hora de emprender. Un 35% de la muestra percibe entre 2000 y 3000€ mensuales, donde tal limitación es menor.

5. ¿Cuál es tu nivel de estudios?



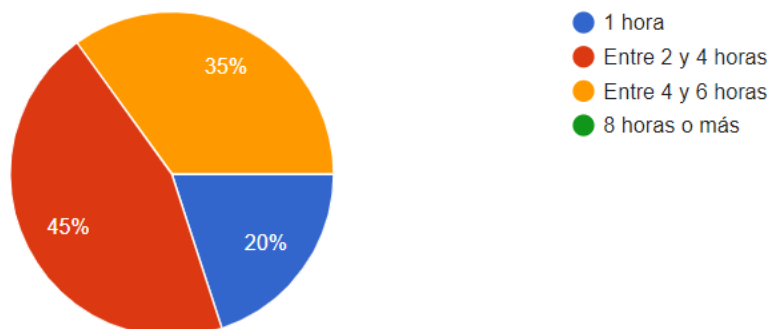
Destacan personas estudiando carreras universitarias con un 50 % de la muestra, un total de 10 personas, y luego hay variedad entre los diferentes tipos de estudios realizados.

6. ¿En qué tipo de empresa te encuentras?



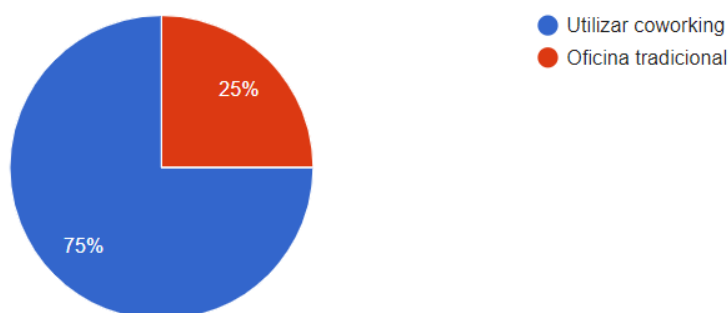
Por ejemplo, con esta pregunta podemos ver que la mitad de los encuestados no estaría interesada en generar un emprendimiento de coworking ya que las empresas grandes optan mayoritariamente por el alquiler de las oficinas.

7. Si utilizaras un coworking ¿Cuánto tiempo al día estarías interesado en alquilarlo?



Con esta pregunta, indagamos en el interés de los encuestados en alquilar un espacio coworking y por este tipo de negocio. Dentro del análisis encontramos que la mayoría (80%) estaría interesado en utilizar el servicio durante un mínimo de 2 horas y la idea de negocio les parece interesante.

8. Preferirías trabajar en un espacio coworking pagando menos dinero o trabajar en una oficina tradicional aunque sea más caro

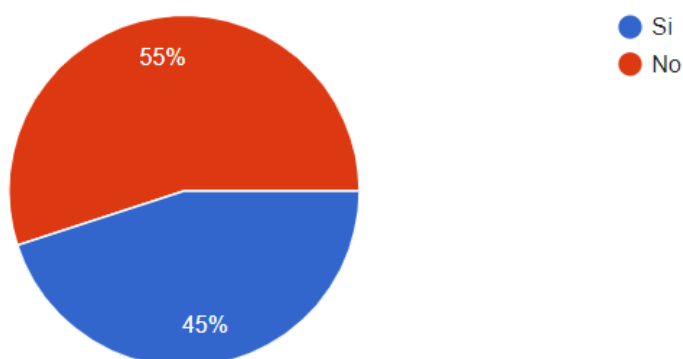


Con esta pregunta queríamos incidir con mayor profundidad sobre la percepción de los espacios coworking, dado que entendemos que también hay personas que les interesa más trabajar en oficinas tradicionales para poder concentrarse mejor. En este sentido, nos encontramos con que el 75% de los encuestados manifestaron interés en utilizar los espacios coworking.

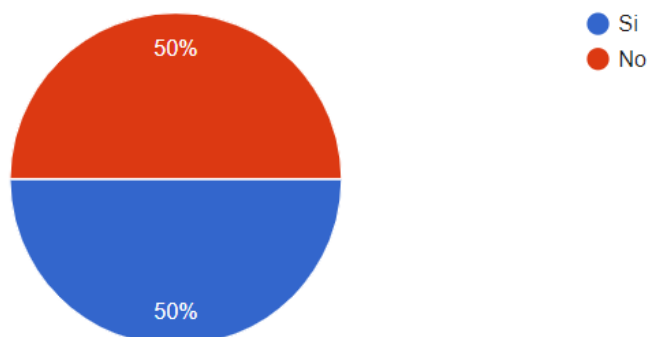
Para las siguientes preguntas, el enfoque utilizado es más detallado para un análisis del comportamiento del consumidor en función de los precios por espacios coworking.

Queremos entender a qué precios estarían los encuestados interesados en poder alquilar los espacios coworking en función de los precios de espacios coworking. Para ello tomamos como referencia Monteolivete y Bonworking, basados en un servicio de mesa fija durante un día entero sin otros servicios extras incluidos. Las preguntas y análisis formulados son los siguientes:

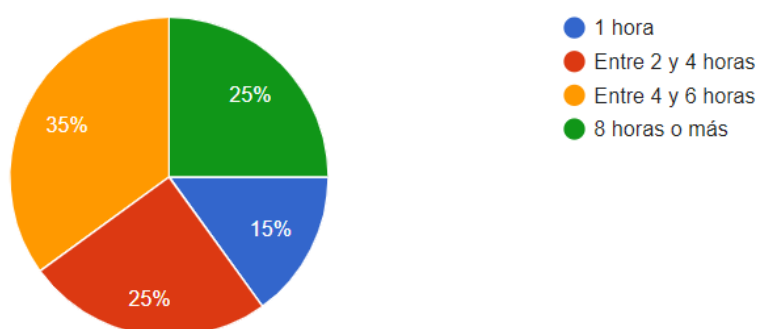
9. ¿Pagarías 15 € por trabajar en un espacio coworking durante un día?



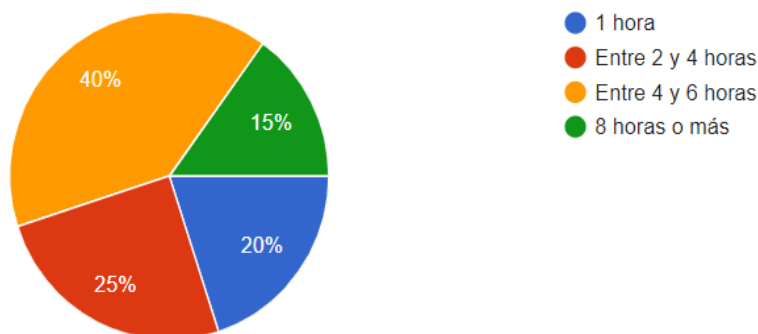
10. ¿Pagarías 10€ por trabajar en un espacio coworking durante un día?



11. ¿Cuántas horas utilizarías un coworking si pagaras 15 €?



12. ¿Cuántas horas utilizarías un coworking si pagaras 10 €?

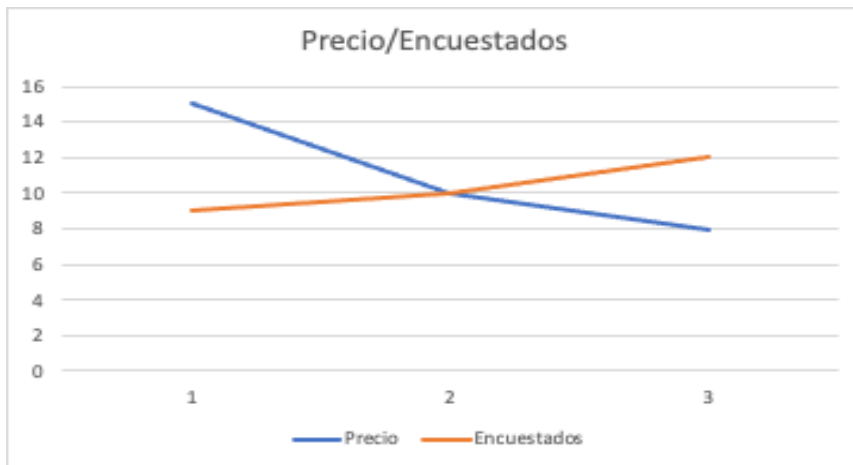


Mediante estas preguntas buscamos un enfoque más directo y valorar a qué precio estarían dispuestos a alquilar los espacios coworking, en relación al tiempo de uso de los servicios. Para ello vamos a tomar como referencia las preguntas 9 y 10, donde hay un cambio de idea en los encuestados.

Por una parte, más de la mitad (55%) no estaría dispuesta a pagar el precio de espacios coworking de 15€ durante un día entero, 11 de las 20 personas encuestadas no estaría satisfecha en estos servicios. Por otra parte, al rebajar 5€ de la tarifa flexible diaria, los encuestados igualan y aceptan el pago de 10€ en el uso de los espacios coworking. Esto quiere decir que gran parte de los espacios coworking no saldrían rentables según nuestro estudio. Para ello vamos a realizar el siguiente análisis microeconómico enfocando como variables el precio de alquiler de 10€ y 15€ en el eje y, y en el eje x la cantidad de encuestados que aceptan el alquiler de ambas opciones:

Figura 19

Análisis de precio considerando el número de encuestados (I)

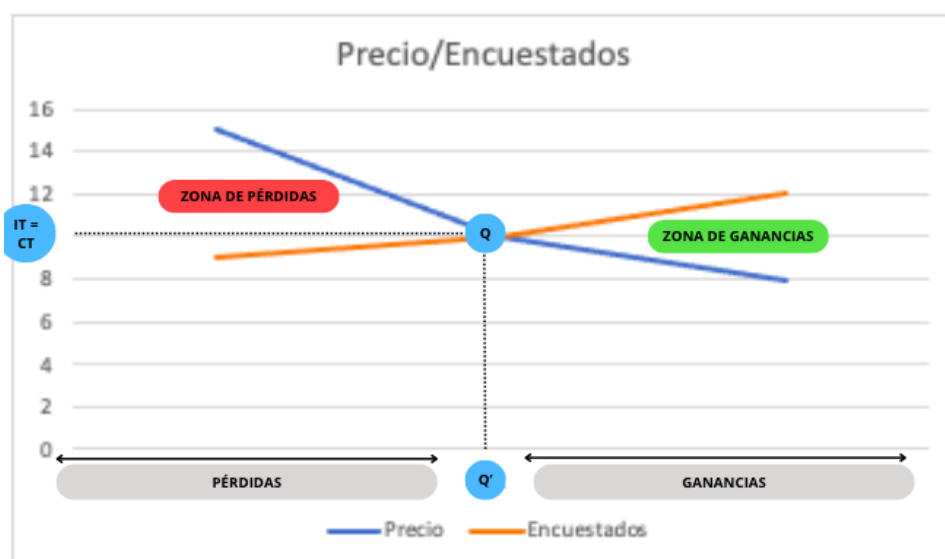


Fuente: Elaboración propia

Si el costo del servicio fuera 8€, 12 encuestados estarían de acuerdo con esta opción. Podemos observar que el punto muerto se encuentra en el cruce de ambos trazos, es decir con un precio de 10€ y 10 personas encuestadas. Todo lo que es mayor y se desplaza a la derecha es lo que está generando ganancias, mientras que por el otro lado vemos las pérdidas, es decir con un precio de 8€, más personas tienden a alquilar espacios coworking. Para entenderlo mejor vamos a realizar el gráfico con sus puntos respectivos:

Figura 20

Análisis de precio considerando el número de encuestados (II)



Fuente: Elaboración propia

Cuando $Q = Q'$ hablamos del punto de equilibrio como elemento de partida entre los ingresos y ganancias totales (Figura 20). Para que las empresas que quieren ofrecer los servicios coworking por horas flexibles obtengan mayor beneficio, deben reducir los precios y ahí es cuando los ingresos totales superan a los costes totales, generando un beneficio para la empresa.

3.5. Análisis PESTEL

Tras varios análisis sobre el mercado coworking, nos detendremos en valorar una serie de factores que se encuentran dentro del entorno general y pueden afectar a la empresa. Para ello utilizamos el análisis PESTEL, que es una metodología para examinar los factores externos sobre nuestro negocio y las posibles consecuencias que pueden acarrear (Aguilar, 1967; Narayanan & Fahey, 1986). El análisis PESTEL comprende factores:

1. Políticos
2. Económicos
3. Sociales
4. Tecnológicos
5. Ecológicos
6. Legales

3.5.a Factores políticos y legales

En España y en el contexto valenciano los factores políticos juegan un papel relevante en la creación y operación de empresas. Sucesos internacionales como la guerra en Ucrania y el conflicto entre Israel y Palestina tienen repercusiones que alteran la estabilidad política y económica global, como hemos podido observar en el incremento de precios de la energía y suministros. Las decisiones políticas en el marco de la política exterior de la Unión Europea, de la cual España forma parte, también generan perturbaciones, dependiendo de las respuestas del gobierno español a las crisis que se originan. Más allá de este marco de incertidumbre, en

general, la estabilidad política del país proporciona un entorno relativamente seguro para la inversión y el desarrollo empresarial. Sin embargo, la burocracia y la normativa administrativa representan desafíos significativos para los emprendedores. Las regulaciones sobre el registro de empresas, los impuestos, y las leyes laborales son aspectos que obstaculizan el emprendimiento.

En cuanto a la regulación urbanística, se han introducido reformas en la Ley de Arrendamientos Urbanos (LAU) el 25 de mayo de 2023 y hay un marco definido, aunque todavía no existe claridad en relación al mercado de co-living y modelos híbridos de coworking y coliving. Los aspectos legales, la normativa sobre alquileres comerciales, protección de datos, y requisitos de licencias y permisos son esenciales para asegurar un funcionamiento legal y eficiente del espacio de coworking, y en este aspecto pueden observarse diferencias en temas de regulación (Nägele et al., 2021).

La regulación urbanística y las políticas de incentivos pueden facilitar la apertura de espacios en ubicaciones estratégicas. Valencia se presenta como una ciudad prometedora para el desarrollo del mercado de coworking (UPV, 2021). Pero en el caso del co-living y modelos híbridos que se vienen sumando en Valencia desde el 2015, el escenario es mucho menos favorable, por cuanto como ya hemos comentado, no hay una regulación clara del sector y el término ni siquiera se cita de modo explícito (Méndez, 2020; Nägele et al., 2021).

El entorno fiscal y las políticas de propiedad intelectual también juegan un papel importante en la viabilidad y protección del negocio, existiendo un marco político y legal relativamente favorable para emprendedores y empresas, con incentivos fiscales y programas de apoyo a la innovación y el emprendimiento (por ejemplo, deducciones fiscales para I+D y programas de subvenciones para proyectos innovadores). Además, las políticas de propiedad intelectual en España están bien desarrolladas y alineadas con los estándares europeos, proporcionando un marco sólido para la protección de patentes, marcas y derechos de autor. Puede decirse que, en líneas generales, existe un escenario propicio para la creación y el desarrollo de nuevas empresas en el país.

Cabe señalar las modificaciones introducidas en el marco regulatorio creado en 2022 por la ley Española de Startups 28/2022, incluyendo beneficios fiscales para emprendedores, inversores y profesionales con el fin de impulsar el crecimiento

empresarial, así como apoyos como el del programa PERTES para un posible plan de recuperación empresarial en caso de fallos externos (Intelectium, 2024). Desde el año 2023, el gobierno español está expandiendo la aplicación de esta nueva ley de Startups a todo el territorio español (GEM, 2023).

3.5.b Factores económicos

En España el marco económico global revela un crecimiento económico positivo tras la crisis financiera y la pandemia, aunque con desafíos. Si bien en 2020 el PIB se contrajo un 11% debido a la pandemia COVID19, en 2023 creció un 2,7% tras un crecimiento del 5,5% en 2022, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Aunque la deuda pública continúa siendo alta, la estabilidad económica ha mejorado con una inflación controlada y una disminución gradual del desempleo. La tasa de inflación en 2023 fue del 3,8%, tras picos de hasta el 8,5% en 2022 debido a la crisis energética. La política monetaria expansiva del Banco Central Europeo y las medidas fiscales activas del gobierno han apoyado la recuperación (BCE, 2024).

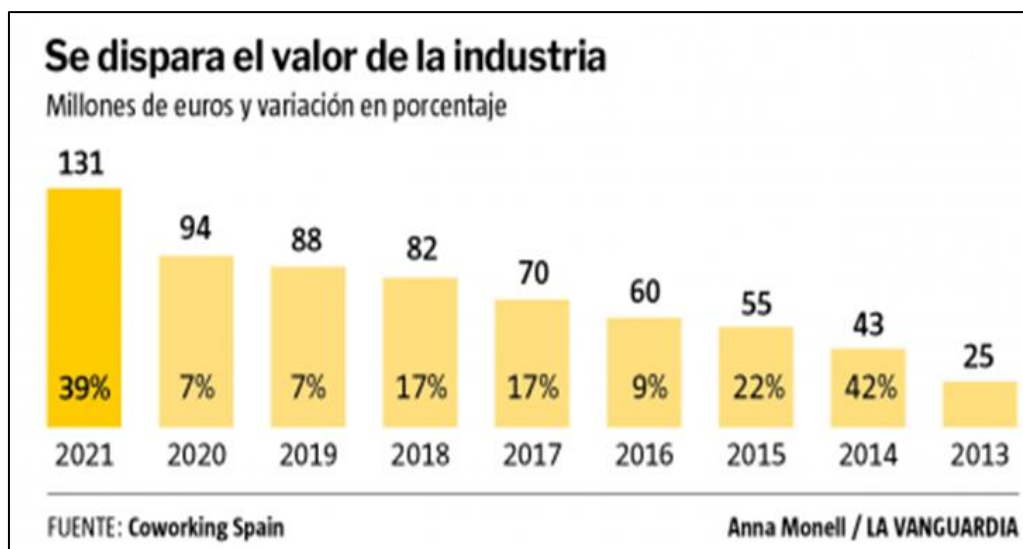
El país goza de una fuerte integración en la Unión Europea y una economía abierta, con el turismo como sector crucial. La inversión extranjera directa sigue siendo atractiva, pese a cierta incertidumbre política y económica. En cuanto a innovación y competitividad, España está avanzando en digitalización y tecnología, pero aún tiene margen para mejorar su competitividad global. Estos factores económicos son claves para entender el entorno en el que operan las empresas en España y sus futuras estrategias.

Tras consultar diversas fuentes secundarias, puede afirmarse que el valor de la industria coworking es prometedor. Según un artículo publicado en La Vanguardia aumentó un 39% tras la pandemia siendo así uno de los sectores con mayor crecimiento (La Vanguardia, 2021). De acuerdo al estudio reciente "Coworking Space Market" Growth, Future Prospects, and Competitive Analysis" (Deloitte, 2024), el mercado global coworking fue valuado en torno a USD 12.359.0 millones en 2021 y se espera que alcance un valor de USD 32.167.0 millones, casi triplicando su valor, para 2027. El informe combina un extenso análisis cuantitativo y un exhaustivo análisis cualitativo, que va desde una visión macro del tamaño total del mercado, la

cadena de la industria y las dinámicas del mercado, hasta detalles micro de los mercados de segmentos por tipo, aplicación y región.

Figura 21

Estimación de valor de la industria coworking entre 2013 y 2021.



Fuente: Coworking Spain, noticia publicada en el periódico *La vanguardia* (2021)

3.5.c Factores Ecológicos y Socioculturales

La cultura laboral en España está sufriendo una progresiva transformación. De acuerdo a Balcells (2024) España ocupa el número 57 dentro del ranking de Hofstede de dimensión cultural y distancia del poder (cultura jerárquica). Son unas cifras que representan un alto nivel de jerarquías internas en comparación con otros países como, por ejemplo, Estados Unidos, que ocupa el puesto 40. Estas diferencias se ven reflejadas en enfoques de liderazgo como pueden ser los grupos o equipos multidisciplinares, donde España se caracteriza por un enfoque de liderazgo más autoritario de las figuras gerenciales. No obstante, a día de hoy esto está cambiando gracias a:

- Irrupción de startups con estructuras organizacionales más horizontales y dinámicas
- Entrada de trabajadores extranjeros con otras culturas y modos de hacer negocios

- Muchos líderes españoles formados en el extranjero están produciendo un cambio de mentalidad, hacia una cultura más abierta y menos autoritaria.

En cuanto a los factores ecológicos, los espacios hoy en día en su mayoría están adoptando una serie de medidas para reducir el impacto de la contaminación en la industria de construcción y en diseños sostenibles de los espacios. De hecho, el portal de Aconif (2024) destacan que los espacios coworking funcionan con conceptos de diseño sostenible y eficiencia energética, por ejemplo, con sistemas de iluminación de bajo consumo y prácticas de climatización eficientes.

Al igual que muchos espacios coworking optan por una eficiencia en la construcción para reducir los problemas ecológicos, numerosas startups también se han unido al movimiento sostenible o son pioneras en este ámbito. De acuerdo al portal El Referente, a día de hoy España suma un total de 750 startups vinculadas al sector Cleantech.

Figura 22
Mapa del ecosistema cleantech en España.



Fuente: González, M. (2023).

3.5.d Factores tecnológicos

En la era actual, la tecnología desempeña un papel fundamental en la ejecución de procesos dentro de los espacios de coworking. Según el sitio web de Cloonela (2022), estos espacios no solo ofrecen servicios tecnológicos tradicionales como ordenadores, impresoras e Internet, sino que también están adoptando tecnologías disruptivas. Esto implica el uso cada vez más frecuente de innovaciones como macro pantallas con proyectores holográficos y la integración de la impresión 3D como herramienta innovadora en sus operaciones. Dentro de las tendencias, Elina (2023) menciona una serie de cambios que conforman una mejora sustancial en los espacios coworking desde la perspectiva del usuario, entre ellos:

- Espacios que utilizan sus propios sistemas de administración de reservas mediante el uso de una serie de herramientas relacionadas con la IA (inteligencia artificial) que son capaces de predecir el comportamiento de los usuarios y facilitar la gestión. La función de estas herramientas es implementar recordatorios de reservas aplicadas por cada empresa o empresario individual, accediendo internamente a los datos aplicados por los propios usuarios. Por ejemplo, la empresa Raixer⁵ ofrece la instalación de una cerradura inteligente encargada de controlar los accesos de los empleados, personal y visitas en la nube.
- La implementación de asistentes de voz se está expandiendo tanto en los centros de espacios coworking, al igual que las áreas de descanso. Estos son los encargados de ayudar a las empresas y profesionales autónomos a recopilar información y datos de manera más rápida, mientras que en áreas de descanso realizan funciones como proveer noticias o poner música para que los trabajadores se relajen.
- Las redes sociales internas que fomentan la colaboración entre los usuarios constituyen otro cambio que se está implementando cada vez más. Esto permite una mayor proximidad entre los usuarios para conocerse mejor y

⁵ <https://www.raixer.com/>

entablar relaciones de colaboración entre ellos y, en general, mejoran tanto la eficiencia operativa como la experiencia de usuario (Obregón, 2023).

Resumiendo, el análisis PESTEL muestra la existencia de un entorno favorable para el desarrollo de espacios coworking, con apoyos políticos, un marco legal robusto, un mercado en crecimiento, una tendencia hacia la sostenibilidad, y una cultura laboral en evolución donde la tecnología también juega un papel crucial en la eficiencia y atractivo de estos espacios.

3.6. Las cinco fuerzas de Porter

Releu, como cualquier empresa relacionada con la gestión empresarial interna de espacios coworking, se encuentra en un mercado competitivo que necesita ser analizado para comprender el alcance de su rentabilidad, así como la dificultad de barreras de entrada en la industria. Para comprender estos aspectos empleamos el análisis de las cinco fuerzas de Porter mediante la definición de sus cinco diferentes apartados:

Figura 23
Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Extraído de Marta Borreguero (2024)

3.6.a Poder de negociación de los clientes

Las empresas de coworking tienen un poder de negociación que consideramos alto ya que existe gran autonomía a la hora de definir la gestión, que depende mucho del tamaño del espacio de coworking y número de usuarios a gestionar. No en todos los casos se buscan soluciones tecnológicas específicas y el mercado ofrece software que cubren las necesidades esenciales (en especial para la gestión de reserva y alquiler de espacios). Otra importante razón reside en la injerencia de los grandes operadores, que suelen brindar herramientas para una gestión general cubriendo, por ejemplo, como en el caso de Coworking Spain, este tipo de funciones. Coworking Spain es una plataforma y a la vez una comunidad dedicada al mundo del coworking que actúa como un punto de encuentro para profesionales, emprendedores, empresas y operadores de espacios de coworking en el país. En su plataforma web incluye la oferta de una amplia gama de recursos, como directorios de espacios de coworking, noticias y eventos relacionados con el sector, artículos informativos, y herramientas para conectar a personas interesadas en el sector. Además, la plataforma brinda soporte y asesoramiento tanto a profesionales independientes como a empresas que buscan espacios de trabajo compartidos. Su actuación dificulta la captación de clientes. Creemos que es crucial ofrecer un valor diferencial significativo y un excelente servicio al cliente para captarlos y fidelizarlos.

3.6.b Poder de negociación de los proveedores

El desarrollo de Releu depende de proveedores de tecnología y servicios como hosting, y capacidad de desarrolladores, incluyendo aspectos de seguridad. En este sentido, existe una gran cantidad y variedad de proveedores y los operadores de coworking no representan todavía un volumen importante para proveedores tecnológicos grandes. En suma, puede considerarse que el poder de negociación de los proveedores es bajo a moderado debido a la abundancia de opciones y la falta de dependencia de un único proveedor.

3.6.c Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores entrando en el mercado español es de moderada a alta. De una parte, la oferta de servicios con una perspectiva integral como la de Releu no es tan amplia y se localiza principalmente en Estados Unidos. Por lo tanto, a pesar de la competencia que puede encontrarse Releu en el mercado, hasta el momento no son tantas las empresas que dominan el mercado con una propuesta similar (ver Tabla 6, a continuación). La posibilidad de que surjan nuevos competidores depende principalmente de las barreras de entrada que existen para esta clase de negocio. El mercado es atractivo, pero requiere inversiones iniciales importantes. Como ya comentamos, creemos que la diferenciación y la creación de un servicio excelente y una marca fuerte son esenciales para disuadir tanto a nuevos competidores como a clientes.

3.6.d Amenaza de productos sustitutivos

Si bien existen alternativas a Releu, estas soluciones no ofrecen todas las funcionalidades específicas que Releu proporciona como, por ejemplo, la implementación de plugins para la mejora de SEO dentro de las páginas web o asistentes personales. Encontramos sustitutos con funciones básicas desarrollados de manera interna por las propias empresas operadoras o también el uso de software genérico de gestión empresarial. Algunos sustitutos pueden ser más económicos, pero no ofrecen las funcionalidades de Releu. A través de una búsqueda intensiva hemos detectado empresas que ofrecen productos similares, que detallamos en la tabla 6.

Tabla 6
Análisis de empresas que ofrecen productos sustitutos a Releu.

Empresa	Descripción del Servicio/producto sustitutivo	Principal Ventaja Comparativa	Principal Desventaja Comparativa	Opera en España
Cobot https://www.cobot.me	Software de gestión de membresías y facturación	Interfaz intuitiva y fácil de usar	Funcionalidad limitada en personalización	Sí
Nexodus https://nexodus.com/	Plataforma completa para la gestión de espacios de coworking	Amplias funcionalidades y escalabilidad	Curva de aprendizaje pronunciada	Sí
Optix https://www.optixapp.com	Gestión de membresías, reservas y comunicaciones	Excelente soporte al cliente	Costo elevado para espacios pequeños	Sí
OfficeRnD https://www.officernd.com/	Gestión de comunidad y operaciones para espacios de coworking	Integración con múltiples aplicaciones de terceros	Puede resultar caro con funciones adicionales	Sí
Yardi Kube https://www.yardikube.com	Solución completa para la gestión de espacios flexibles	Funcionalidades robustas y seguridad	Implementación inicial puede ser compleja	Sí
Coworkify https://coworkify.com	Gestión de membresías, facturación y reservas	Facilidad de uso y diseño intuitivo	Menos funcionalidades avanzadas	No
Satellite Deskworks https://mydeskworks.com	Gestión y automatización de espacios de coworking	Flexibilidad y personalización	Menor presencia en el mercado	No
Spacebring https://www.spacebring.com/	Gestión integral automatizada para espacios de coworking	Aplicación con muchas funcionalidades	Elevada curva de aprendizaje Alta dependencia tecnológica que implica que ante fallos o problemas de conectividad podrían interrumpir las operaciones. Costo de operación y mantenimiento elevado para pequeños operadores	No
OfficeSpace https://www.officespacesoftware.com	Gestión de espacios y asignación de recursos, incluye portfolio de reportes	Excelente visualización de espacio	No está especializado únicamente en coworking	No

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La empresa Homming no se incluye, dado que se focaliza en gestión integral de coliving.

En síntesis, consideramos que la amenaza de sustitutos es moderada, ya que las soluciones específicas para coworking como Releu ofrecen un valor añadido en comparación con software más genérico. La búsqueda de mejores funcionalidades y personalización del software pueden reducir esta amenaza.

3.6.e Rivalidad entre los competidores

Existe un buen número de empresas que ofrecen software de gestión de coworking, tanto locales como a nivel internacional, algunas son startup tecnológicas, otras son empresas ya establecidas. A pesar de haber pocas empresas en el mercado nacional, la rivalidad es relativamente alta debido a que cada vez hay más empresas que introducen mejoras innovadoras como elementos basados en la IA, como aparece en los factores tecnológicos del análisis Pestel del punto 3.4 y puede observarse en algunos ejemplos en la Tabla 6. La competencia se da mayormente en el tipo de enfoque, con más o menor énfasis en el usuario final del coworking más que en la gestión administrativa de la empresa operadora, así como en relación al número y calidad de funcionalidades, precios y servicio al cliente. A esto se suma que el mercado de coworking está creciendo y esto atrae a nuevos competidores. Esto nos lleva a la necesidad de buscar una mayor diferenciación a través de características únicas y una excelente atención al cliente, que es crucial para destacar.

Resumiendo, el análisis de las cinco fuerzas de Porter revela que el mercado de software de gestión de coworking en Valencia enfrenta una competencia en aumento. Sin embargo, las amenazas de nuevos entrantes y sustitutos son moderadas debido a las barreras de entrada y la especificidad del software requerido. Para tener éxito, es crucial enfocarse en la diferenciación, la innovación continua y el servicio al cliente.

CAPÍTULO 4: PLAN DE NEGOCIO

En este capítulo, se presenta el plan de negocio detallado de Releu, una empresa comprometida con la innovación y la sostenibilidad. Comenzamos definiendo la visión, misión y valores de Releu, fundamentales para entender la identidad y los objetivos estratégicos de la compañía. A continuación, se describe el modelo de negocio, proporcionando una comprensión clara de cómo Releu crea, entrega y captura valor en su mercado objetivo. El plan de marketing se detalla con objetivos SMART y un análisis de las 4Ps (producto, precio, plaza y promoción), esenciales para posicionar eficazmente a Releu en el mercado. El plan de operaciones incluye una descripción de las instalaciones, el equipamiento y los procesos de desarrollo, garantizando la eficiencia y calidad en la producción. La sección de recursos humanos y organización empresarial aborda la estructura organizativa, la descripción de los puestos de trabajo y la estrategia de outsourcing, elementos clave para el funcionamiento interno de Releu. Finalmente, el plan financiero y de viabilidad económica analiza las necesidades económicas del proyecto, las fuentes de financiamiento y presenta un plan financiero detallado, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa.

4.1 Releu: Visión, misión y valores

4.1.a Visión

Ser un referente en soluciones tecnológicas para la gestión eficiente de espacios de coworking, impulsando la colaboración, la sostenibilidad y la innovación en el sector. Queremos transformar la manera en que las empresas de coworking operan, promoviendo un futuro donde los negocios colaborativos florezcan y contribuyan significativamente al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

4.1.b Misión

Nos dedicamos a crear y ofrecer una plataforma de software avanzada y fácilmente accesible, diseñada para potenciar la gestión eficiente de operadores de coworking y quienes estén en las primeras fases de su desarrollo de negocio en el sector. Nuestro objetivo es simplificar el día a día de las empresas, optimizando el uso de recursos y maximizando la rentabilidad. Nos comprometemos firmemente a integrar prácticas sostenibles en todas nuestras operaciones, al tiempo que fomentamos un entorno de trabajo colaborativo e inclusivo.

En pocas palabras: “La misión de Releu es proporcionar una plataforma de software avanzada para la gestión de empresas de coworking, integrando prácticas sostenibles y promoviendo un entorno colaborativo e inclusivo.”

4.1.c Valores

Innovación: Promovemos la mejora continua y la creación de soluciones tecnológicas innovadoras que respondan a las necesidades cambiantes del mercado.

Sostenibilidad: Estamos alineados con los ODS y nos comprometemos a incorporar prácticas y tecnologías que reduzcan el impacto ambiental, promuevan el uso eficiente de los recursos y contribuyan a mitigar los efectos del cambio climático.

Colaboración inclusiva: Fomentamos un entorno que una colaboración e inclusión tanto dentro de nuestra empresa como entre nuestros clientes, entendiendo el trabajo en equipo y el éxito de las alianzas estratégicas desde la diversidad.

Compromiso con el cliente: Nos dedicamos a entender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, proporcionando un servicio de excelencia y soluciones personalizadas que impulsen su crecimiento y eficiencia.

Flexibilidad: Adaptamos nuestras soluciones a las diversas necesidades de los espacios de coworking, permitiendo a nuestros clientes personalizar y escalar sus operaciones de manera efectiva.

Integridad: Actuamos con transparencia, ética y responsabilidad en todas nuestras operaciones, manteniendo la confianza de nuestros clientes y socios.

4.2. Modelo de negocio

Para el desarrollo del modelo de negocio utilizamos la herramienta de modelo Canvas (en adelante Business Model Canvas o BMC) que se muestra en la Tabla 7 ya que nos permite explicar de manera detallada y simplificada los nueve principales aspectos del negocio para poder desarrollar más profundamente el proyecto (Osterwalder y Pigneur, 2009). Para elaborar el BMC, se ha recurrido a sub-herramientas que contribuyen a su desarrollo, como la Value Proposition Canvas (VPC) o propuesta de valor, también desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2009), teniendo en cuenta las necesidades de los clientes. Desde el punto de vista tecnológico, se centra en aplicar estrategias y metodologías de UX design (diseño centrado en la experiencia del usuario, en este caso de las empresas operadoras y los usuarios de los espacios coworking).

Tabla 7

Business Model Canvas para el desarrollo del plan de empresa de Releu

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de tecnología (infraestructura en la nube y servicios tecnológicos, desarrolladores para mejora continua del producto) - Proveedores de espacios coworking (empresas inmobiliarias especializadas en el sector) - Empresas de servicios profesionales - Colaboración con asociaciones locales y nacionales del sector coworking - Aliados para estrategias de marketing y expansión (consultoras, agencias de marketing) - Socios financieros que apoyen el desarrollo del negocio desarrolladores externos para mejoras continuas. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuo desarrollo y mejora de la aplicación - Gestión de relaciones con clientes, estrategias para captar y fidelizar clientes - Seguimiento post venta y atención al cliente - Gestión financiera y administrativa - Análisis del mercado y tendencias para adaptar la oferta/escalar (seguimiento de páginas web de empresas coworking) - Formación y capacitación Software CRM - Desarrollo de integraciones con otras plataformas y establecimiento de alianzas estratégicas 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma que integra numerosas funcionalidades para agilizar la gestión de manera eficiente - Solución flexible, adaptable a las necesidades específicas de diferentes coworkings, con capacidades escalables. - Facilitación de plantillas de contratos y optimización operativa - Control financiero de las empresas, con herramientas analíticas y automatización de procesos administrativos. - Mejora de la UX con una interfaz intuitiva tanto para administradores como para usuarios finales - Oferta de plugins para mejorar SEO dentro de la página web 	<p>Relaciones con cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalización por necesidades específicas por cada cliente - Soporte técnico continuo y atención al cliente - Tutoriales de facilitación para el uso de la aplicación - Comunicación regular, mediante newsletters, webinars y actualizaciones de producto - Programas de fidelización, con ofertas y descuentos para clientes recurrentes - Comunidad networking 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operadores de coworking (PyMEs, grandes empresas que gestionan espacios de coworking) - Freelancers y Startups (usuarios finales interesados en la gestión eficiente de sus espacios de trabajo) - Grandes empresas que desean ofrecer espacios de coworking a sus empleados o terceros. - Propietarios de inmuebles interesados en convertir sus propiedades en espacios de coworking
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y mantenimiento de la plataforma (costes de actualización) - Infraestructura tecnológica (servidores, bases de datos y servicios en la nube) - Gastos en personal y recursos para soporte técnico y atención al cliente - Marketing y publicidad - Salarios (equipo de desarrollo, marketing y ventas) 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planes de suscripción para el uso del servicio - Ingresos por servicios adicionales como integraciones, soporte premium y formación - Publicidad y patrocinios 		

Fuente: Elaboración propia

Como ya mencionamos en el marco teórico, el mercado coworking es cada vez más extenso y maduro. Para la segmentación y el estudio de nuestros competidores, es muy importante realizar un análisis DAFO para poder saber en qué punto arrancamos el proyecto.

Tabla 8
Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Escasos recursos e importante inversión inicial en desarrollo y marketing - Competencia relativamente elevada, por la existencia de software de gestión (en especial en Estados Unidos, comenzando a operar en el mercado español) - Dependencia tecnológica, por ejemplo, en la integración de funciones avanzadas con uso de IA, requerimiento de equipo de desarrolladores - Posible resistencia al cambio por parte de espacios de coworking pequeños y operadores tradicionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada en el mercado Español y en Valencia de empresas que ofrecen soluciones similares - Aumento de precios porcentuales - Dependencia del éxito en la adopción del servicio - Se esperan cambios normativos del entorno regulatorio, especialmente por la aparición de modelos híbridos y del fenómeno de coliving - Riesgos de ciberseguridad y posibles problemas externos, por ejemplo, cambios en regulaciones europeas, nacionales y/o autonómicas - Volatilidad económica que pueda afectar la inversión en nuevos productos y servicios por parte de las operadoras de coworking
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la demanda de espacios de coworking en Valencia debido al crecimiento de startups y freelancers - Aplicación intuitiva y fácil de usar que mejora la experiencia del usuario, con una oferta diferenciada (por ejemplo, con la inclusión de la formación integrada con el servicio) - Capacidad de innovación y mejora constantes para ofrecer soluciones personalizadas a las necesidades específicas de los operadores de coworking - Atención al cliente excepcional - Sistemas de gestión avanzados, incluyendo mayor automatización en la integración de funciones - Flexibilidad y escalabilidad del software para adaptarse a diferentes tamaños de coworking 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del mercado de coworking en Valencia y en general en España. - Potencial para expandirse a otros mercados regionales y nacionales - Colaboraciones con asociaciones de coworking y empresas tecnológicas (incluidos los contactos y relaciones clave obtenidos durante la estancia de prácticas) - Incremento en la demanda de soluciones tecnológicas y de gestión eficiente - Fomento de la cultura de trabajo flexible y remoto - Creación de sinergias e interconexiones, alianzas estratégicas con plataformas webs como Shopify

Fuente: Elaboración propia

Estos factores nos permiten diferenciarnos en varios apartados frente a la competencia. Mediante el análisis DAFO realizado (Tabla 8) podemos focalizar más a fondo las ventajas competitivas que ofrecemos frente a nuestra mayor competencia:

- A diferencia de la competencia, nosotros buscamos ayudar a cada empresa de coworking a expandirse y ganar valor en el mercado. Al contratar nuestros servicios, pueden implementar una gestión eficiente y mejorar sus propias páginas web. Durante nuestro análisis de mercado, encontramos varios espacios de coworking sin páginas web propias y con pocas valoraciones, lo que indica que podemos ser una solución óptima para muchas empresas.
- Según Faster Capital (2024), la mala gestión del dinero es la principal razón por la que la mayoría de startups fracasan. Tras haber trabajado en una pequeña empresa con menos recursos y capital que las grandes compañías, he aprendido que para maximizar el flujo de caja es crucial evitar la contratación de personal para tareas que puede gestionar un software eficiente. A diferencia de nuestra competencia, ofrecemos un sistema interno de contabilidad que permite controlar las finanzas y supervisar la dirección de uno o varios proyectos.
- Buscamos implementar un sistema de Machine Learning que, mediante el aprendizaje continuo sobre las experiencias del sector, nos permita crear cursos de calidad y solventar las dudas y desafíos que se vayan presentando. Esto será de gran utilidad para las empresas y otra ventaja competitiva.
- Por último, y no menos importante, ofrecemos la implementación de un equipo privado de soporte disponible mediante una suscripción mensual. Esta solución está especialmente dirigida a startups y PyMEs que buscan expandirse y obtener asistencia para ganar posicionamiento en el mercado.

4.3. Plan de marketing

El plan de marketing es una herramienta necesaria para el desarrollo de estrategias de marketing efectivas a la hora de implementar el servicio. En primer lugar, vamos a centrarnos en los objetivos SMART creados por George Doran (1981), para definir las características de nuestro servicio y metas a cumplir.

4.3.a Objetivos SMART

Específicos (Specific):

- Consolidar la identidad propia de la empresa antes del final del primer trimestre de 2026
- Mejorar el posicionamiento SEO para alcanzar el top 10/15 en búsquedas relevantes antes de junio de 2026
- Optimizar la gestión de reservas y aumentar la productividad para ver mejoras medibles a partir de seis meses
- Planificar la apertura de un primer coworking propio para finales de 2028

Medibles (Measurable):

- Aumentar el CTR en un 25% dentro de los primeros seis meses (por ejemplo, para diciembre de 2026)
- Reducir el tiempo de gestión de reservas en un 30% dentro de los primeros cuatro meses de implementación
- Aumentar la tasa de ocupación en un 20% dentro del primer año de implementación (por ejemplo, para diciembre de 2026).

Alcanzables (Achievable):

- Desarrollar e implementar el lanzamiento de la aplicación antes de enero del 2026.
- Implementar el software en al menos 20 empresas durante el primer año posterior al lanzamiento (por ejemplo, para enero/febrero de 2026).
- Influir en el crecimiento y/o mejora de las empresas que utilicen nuestros servicios en un lapso comprendido entre 6 meses y un año de adopción de Releu (por ejemplo, para diciembre de 2026).

Relevantes (Relevant):

- Mejorar la experiencia del cliente y obtener un índice de satisfacción del cliente superior al 85% para mediados de 2026.
- Ofrecer una solución tecnológica que esté completamente operativa y sin fallos para finales del primer trimestre de 2026.
- Crear ventajas competitivas que se reflejen en un aumento del 15% en la retención de clientes para finales de 2026.

4.3.b Las 4Ps

Tras establecer los objetivos de modo más específico, consideramos el modelo de las 4 Ps de definir las estrategias de marketing de Releu (Mc Carthy, 1960; Goi, 2009).

Producto

En primer lugar, toca vender nuestro servicio, un software atractivo, intuitivo y fácil de utilizar. Como venimos explicando, nuestro servicio se basa en un software eficiente en cuanto a producir reducción tanto de dinero como tiempo en las gestiones administrativas de empresas coworking. Nuestro sistema incluye una aplicación y una página web sin mucha complejidad, divididas por diferentes secciones que explicaremos en el Capítulo 5 (en las Figuras 24 y 25 se observa una simulación de la presentación de la aplicación en móvil y página web).

Figura 24

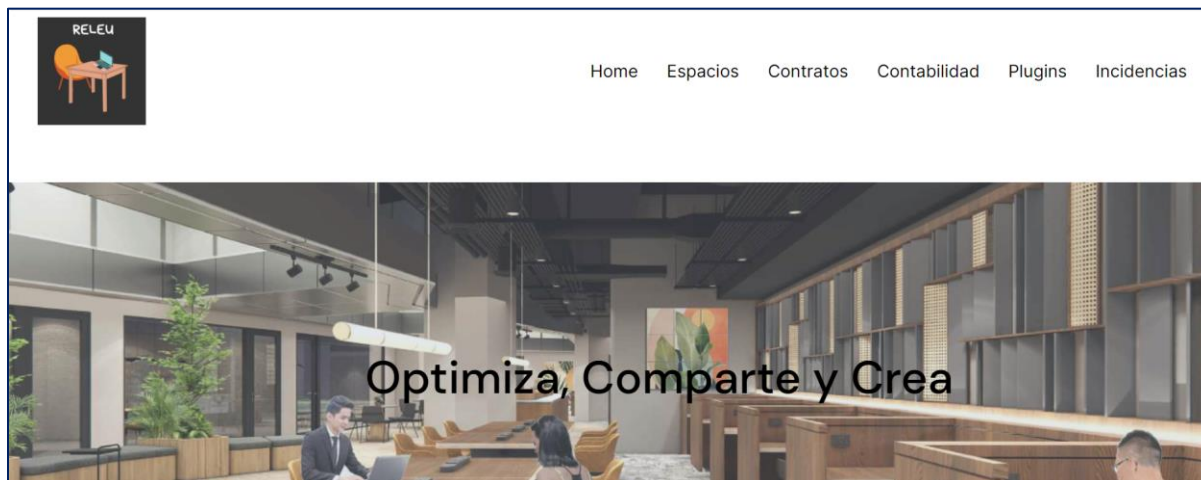
Vista del prototipo de RELEU en versión móvil



Fuente: elaboración propia

Figura 25

Simulación página de inicio de Releu



Fuente: Elaboración propia

Precio

Una vez realizados los análisis DAFO y el modelo Canvas, podemos orientar el tipo de servicio que hacemos y concretar los distintos tipos de tarifa que podemos implementar. A través del apartado de planes de precios de la empresa en la que nos inspiramos podemos darnos una idea de cómo estructurar nuestras tarifas. Los principales servicios que ofrecemos funcionan en manera creciente, es decir cuánto más alta es la tarifa que la empresa paga, más beneficios obtiene para las gestiones administrativas. Ofrecemos cuatro tipos de tarifas:

1. **Tarifa gratuita:** para una empresa que gestione un único espacio coworking y un máximo de 50 usuarios activos por mes. Se ofrece lo más sencillo para poder solventar problemas básicos. Esta tarifa incluye: gestión de pagos y cobros online, CRM con scoring de clientes, gestión de incidencias, notificaciones y alertas, y por último un chat online automático.
2. **Tarifa básica:** con un precio de 49,99€ mensuales buscamos empresas que quieran gestionar dos espacios de coworking con un máximo de 150 usuarios activos por mes. Esta tarifa ya está más dedicada a todo tipo de espacios coworking que quieren generar ingresos con eventos y manejarse de manera más eficaz. Dentro de los servicios que incluye la tarifa básica encontramos un

calendario de disponibilidad y eventos como plugin para páginas web, mensajería instantánea, firma digital para la implementación de contratos hacia las empresas que rentan sus espacios, plantillas de contratos automáticos, onboarding y una sesión de formación, espacios y equipos, soporte por chat automático y email. Se incluyen reportes básicos.

3. **Tarifa avanzada:** dedicada a las empresas que quieren optimizar al máximo sus recursos de espacios, esta tarifa con valor de 99,99€ mensuales busca optimizar empresas coworking que quieren rentabilizar al máximo el negocio, con establecimiento de un máximo de 4 espacios y 250 usuarios activos por mes. Dentro de los servicios que ofrecemos encontramos la facilitación de conciliación bancaria, control de pagos y cobros masivos, email marketing, publicación de anuncios en portales, pack de plugins de sistemas de reserva y soporte de nuestro equipo vía videollamada e ilimitadamente. Se incluye mayor número de reportes y analíticas de las operaciones.
4. **Tarifa plan elite:** a diferencia de las tarifas anteriores, el plan elite es para todas las empresas que quieren abrir un número mayor de espacios y expandirse al máximo. Este plan tiene un precio de 149,99 € mensuales y ofrece integración contable de todos los activos, reportes personalizables, almacenamiento ilimitado, roles de acceso personalizables y soporte vip del soporte técnico.

Punto de venta

Nuestros puntos de venta de la empresa están enfocados en la venta online, aunque es cierto que si todo funciona correctamente la idea es poder abrir varios espacios propios y poder expandir el servicio en esos mismos espacios. Al principio del proyecto hay que valorar el caso de clientes que quieran realizar pagos en nuestra empresa.

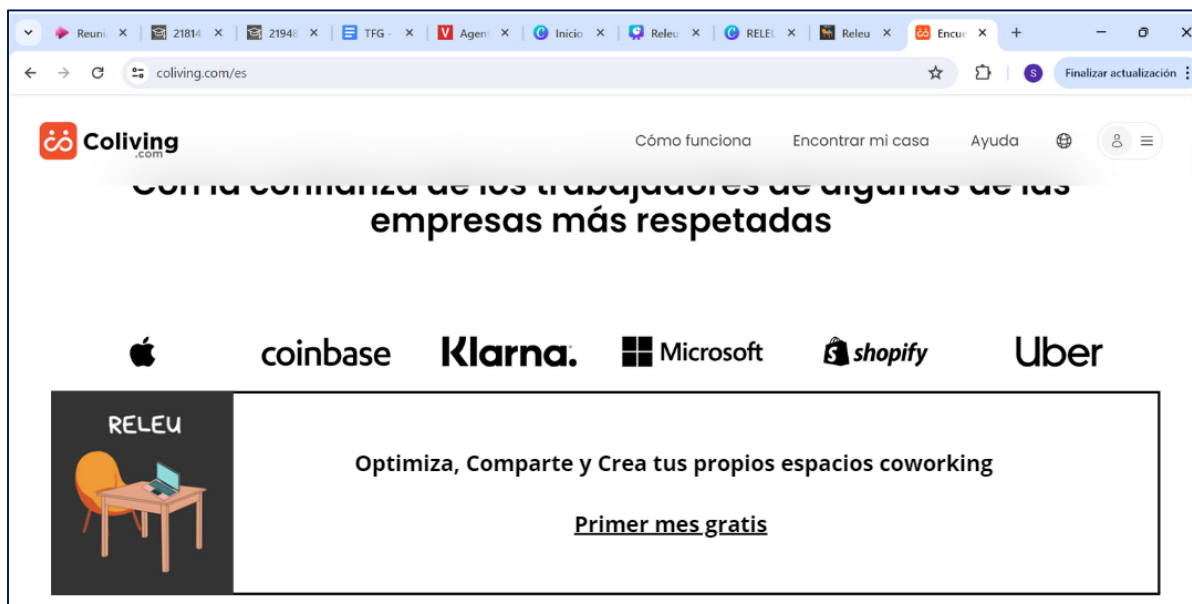
Promoción

En relación con nuestras promociones, Releu, ofrece todos sus servicios mediante las redes sociales como LinkedIn, Instagram o TikTok. Aunque también buscamos el crecimiento mediante anuncios como banners en portales relacionados con el

coworking, un ejemplo puede ser realizar una diversificación relacionada con los espacios coliving, en el que hagamos colaboraciones para promocionar ambos servicios y salir beneficiados (ver Figura 26). Por otra parte se puede valorar las opciones de contratar influencers relacionados con las gestiones inmobiliarias, por ejemplo a través del periódico La Voz de Asturias, hay tres influencers exitosas como Eva Fernández, Begoña Sánchez y Paula Sopeña, que han realizado ventas con muchos clientes extranjeros a través de redes sociales.

Figura 26

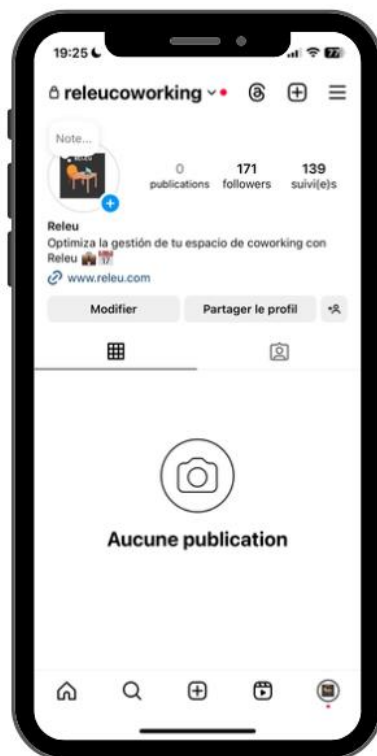
Ejemplo de promoción a través de una colaboración con una empresa de coliving



Fuente: Elaboración propia

Figura 27

Simulación de actividad de promoción de Releu en redes sociales



Fuente: Elaboración propia

4.4. Plan de operaciones

4.4.a Instalaciones y equipamiento

Como hemos mencionado, Releu se basa en un software, por lo que la principal idea es poder realizar la mínima inversión posible para ofrecer los servicios necesarios. Entre las opciones que hay en el mercado coworking y siendo partidarios de esta forma de trabajo, decidimos utilizar un espacio coworking con nuestro equipo inicial, dando también libertad para que puedan teletrabajar en sus domicilios. Para ser más realistas y valorar inversiones de las instalaciones, ofreceremos nuestros servicios en Llum Coworking, ubicado en Calle Colón, 10, Ensanche (Valencia). Se trata de un espacio coworking ubicado prácticamente en el centro de la ciudad, que ofrece un servicio 24 horas, con sala de reuniones ilimitada y domiciliación fiscal por 210€ + IVA por trabajador.

Figura 28

Espacio coworking, sede para el desarrollo de la empresa Releu



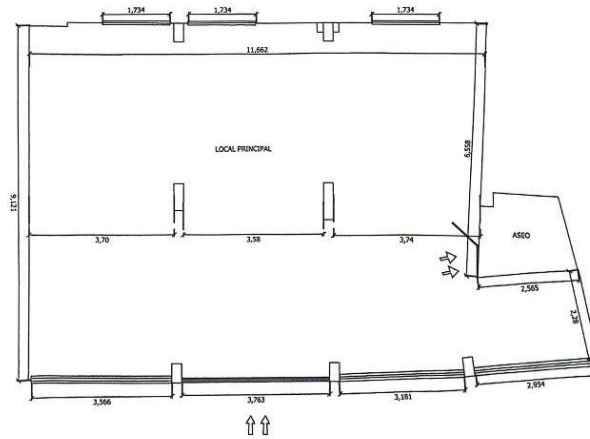
Fuente: Elaboración propia (fotografía de móvil)

En caso de no poder continuar en este sitio, se valorará la opción de alquilar otro espacio con los mismos servicios en una zona céntrica para comodidad del equipo de trabajo. La idea es ver la posibilidad de establecer un primer espacio coworking, realizando una inversión de 1100€ mediante Remax⁶, una agencia inmobiliaria con la que durante las prácticas universitarias he podido implementar una gran relación. Este espacio consta de 135 metros cuadrados y está ubicado en la avenida de Primado Reig, La Saïdia.

⁶ <https://www.remax.es/buscador-de-inmuebles/alquiler/local-comercial/valencia-valencia/valencia/la-saidia-trinitat/TERRASIL-010/>

Figura 29

Plano y emplazamiento físico del futuro espacio coworking de Releu



Fuente: Elaboración propia

La empresa tiene a su disposición una cantidad de tres ordenadores MSI Bravo 15 B5DD-005XES AMD, analizados a través de la página web de Keep Coding, catalogados como el mejor ordenador de programación. Este ofrece un sistema térmico Cooler Boost 5 que asegura la consistencia de tareas de alta potencia, ofrece 16 GB de RAM y una conectividad sólida.

Figura 30

Recurso tecnológico para el desarrollo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

4.4.b Procesos de desarrollo de Releu

Para concretar con más detalle los procesos de desarrollo del negocio, se explican los siguientes aspectos:

Definición de requisitos

En primer lugar, hay que comenzar con la identificación de necesidades que Releu cubre con los clientes. Esto implica la colaboración con los clientes potenciales con un diseño centrado en la experiencia del cliente/usuario, así como la comprensión de nuestros objetivos, como pueden ser la gestión interna contractual, motores de reserva, espacio de contabilidad financiera, plugins, incidencias o reportes.

Diseño y desarrollo del software

En esta etapa, se valora la arquitectura del software, cumpliendo los requisitos definidos anteriormente. Para la planificación de la estructura general de Releu, se establece un diseño mediante Wordpress con otros frameworks (React y Angular), ofreciendo a través del mismo portal nuestros servicios exclusivos como pueden ser los plugins por ejemplo.

Pruebas y depuración

Se llevan a cabo una serie de pruebas exhaustivas para detectar fallos del sistema y garantizar el correcto funcionamiento del software. Dentro de los procesos de pruebas y depuración encontramos: pruebas de unidad, pruebas de integración y pruebas de sistema, en estrecha colaboración con los usuarios.

Implementación en diferentes plataformas

Una vez comprobado el correcto funcionamiento del software, toca implementar el software en los diferentes sistemas de web responsive, así como la página web aplicada para el ordenador, móvil o tablets. Tras la entrada del software en el mercado se implementan todas las estrategias de marketing mencionadas y promocionar a través de nuestros canales los diferentes servicios que ofrecemos. Se trata de un proceso complejo y difícil, pero con el paso del tiempo las empresas van a ir queriendo valorar más el sistema.

Soporte y mantenimiento

Después de la implementación, se proporciona un soporte continuo para la resolución de problemas y dudas del software. Para ello el sistema está basado en herramientas de IA y en desarrolladores experimentados. Además, se realizan actualizaciones constantes para mejorar el rendimiento, agregar nuevos apartados y abordar problemas de seguridad.

Evaluación y retroalimentación

Como último proceso de evaluación está basado en la recopilación de opiniones de los usuarios para la evaluación de efectividad del software. Este proceso se utiliza para iterar en el proceso de desarrollo y la continua mejora del sistema de Releu.

4.5. Recursos humanos y organización empresarial

En este apartado del plan de negocio, se procede a la especificación de todos los aspectos relacionados con la planificación, selección y gestión de recursos humanos de Releu.

4.5.a Descripción de los puestos de trabajo

A continuación, se explican los puestos de trabajo dentro de la empresa, describiendo cada una de las funciones que realizan. Como en la mayoría de las empresas, por encima de cualquier departamento se encuentra el CEO. En este caso está compuesta de una persona, ya que la inversión inicial no es elevada, siendo sus funciones:

- Encargado de constituir y fundar Releu, así como de liderar al equipo de trabajadores.
- Mantenimiento de los ingresos, medición de rentabilidad y gastos.
- Gestión de tareas mediante objetivos, garantizando el funcionamiento del negocio.
- Revisar las gestiones diarias y periódicamente los procesos con el gerente.
- Evaluar el rendimiento personal y aportar valores a los demás trabajadores.
- Ayudar en ciertas tareas al principio de la apertura del negocio debido a la constitución como startup y al poco personal inicial.
- Realizar funciones relacionadas con los recursos humanos, como puede ser la elección de trabajadores o entrevistas laborales.

Cabe destacar que muchas de las funciones iniciales como la contabilidad o gestiones de recursos humanos, se llevan a cabo con los emprendedores que empiezan el proyecto (en modo lean startup). Nuestro equipo consta de dos gerentes especializados en dos tipos de departamentos: comercial y administrativo, un trabajador de soporte técnico especializado y otro experto en el desarrollo de la aplicación.

El gerente especializado en el departamento comercial posee las siguientes funciones:

- Contacto constante con diferentes espacios coworking

- Generación de suscripciones de los diferentes usuarios interesados en el servicio
- Lanzamiento de campañas de marketing online y offline
- Captación de leads a través de diferentes plataformas
- Gestión de redes sociales de Releu

El gerente especializado en el departamento administrativo posee las siguientes funciones:

- Gestión de la contabilidad financiera de la empresa
- Estudios mensuales de la situación financiera con balances de situación
- Gestión de recursos humanos junto al CEO de la empresa
- Confección y presentación ante el Registro Mercantil de los libros y cuentas anuales de Releu

El trabajador interno del soporte técnico y el ingeniero informático especializado en el desarrollo de la aplicación tienen tareas muy parecidas y más específicas. Buscamos que ambos trabajadores tengan experiencia avanzada en la creación de software y del lenguaje informático, así como desarrolladores de front-end, back-end, ingenieros de calidad del software (QA), diseñadores de interfaz de usuario (UI/UX), y especialistas en seguridad informática. Las principales tareas que realizan son:

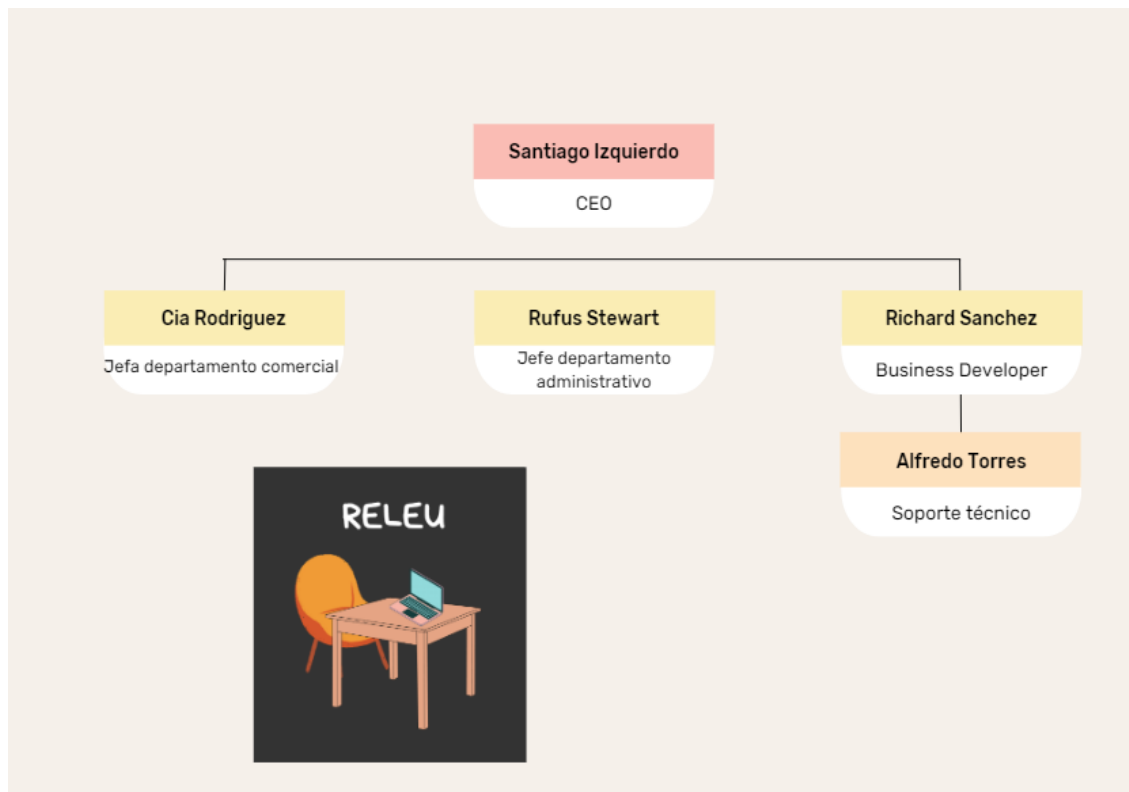
- Creación del software
- Creación de la página web mediante Wordpress combinado con frameworks de desarrollo (React y Angular), ofreciendo plugins propios
- Seguimiento de usuarios en cuanto a las interacciones (costes por click o estrategias SEO)
- Procesos de mejora mediante actualizaciones cada cierto tiempo
- Gestión de herramientas de IA para asistir a los clientes para que puedan resolver sus dudas

Básicamente, al principio de la apertura del negocio se pretende tener pocos trabajadores. Con el transcurso del tiempo y de acuerdo al funcionamiento de la empresa se estimará la conveniencia de ampliar el personal.

4.5.b Estructura organizativa de la empresa

La Figura 31 muestra la estructura del equipo de Releu mediante un organigrama con las distintas funciones, ya comentadas.

Figura 31
Estructura organizativa de Releu



Fuente: Elaboración propia

4.5.c Outsourcing

Por último, dentro de la organización empresarial y recursos humanos, cabe destacar el concepto de Outsourcing. Para contextualizar y entender mejor el concepto, se define brevemente qué es: “El outsourcing es el proceso de subcontratar tareas o áreas de una empresa a proveedores externos. Las razones para hacerlo pueden ser la falta de tiempo o conocimientos específicos. La externalización puede tener muchos beneficios, como el ahorro de costes o la mejora de la calidad” (Alonso, 2023).

Básicamente se delegan tareas a empresas o profesionales externos para poder reducir costes a la vez que se mantiene la calidad del servicio. En nuestro caso, si bien no se considera en el inicio, se prevé que pueda ser necesaria en el futuro la contratación de personal externo o algún tipo de servicio.

4.6. Plan financiero y viabilidad económica

En esta sección se explica el plan financiero de la empresa para examinar la viabilidad de la propuesta de negocio. Para analizar la continuidad financiera se debe realizar un balance de situación entre ingresos, gastos y cobros.

4.6.a Necesidades económicas del proyecto

En primer lugar, Releu es una empresa que al principio no cuenta con oficina propia, posee poco personal y no supone un excesivo gasto inicial. Aunque con el paso del tiempo se requiere de préstamos para poder obtener un espacio propio y cubrir más gastos de personal.

Las necesidades económicas del proyecto se basan en el alquiler de un espacio coworking durante los primeros años con un valor 880€ mensuales, y la idea es poder invertir 1100€ mensuales en un espacio propio con las ganancias obtenidas. Tras esta inversión inicial se prevé la solicitud de un préstamo para poder contar con las instalaciones adecuadas, incluyendo la compra de muebles y decoración. Por otra parte, es necesario que nuestro personal cuente con los equipos informáticos apropiados, lo que supone una inversión de 5.196€ y 1.500€ en aplicaciones informáticas para desarrollar el negocio.

Los demás gastos restantes se ven reflejados en el personal necesario, que en función de los años se verá incrementado y supone más gastos. Es decir, el primer año hay una previsión de 115.470€ para cuatro trabajadores disponibles, y tras el paso de dos años y mejora de posicionamiento del mercado, se prevé una inversión de 173.660€ reflejado en seis trabajadores.

4.6.b Fuentes de fondos económicos

Releu tiene concedido inicialmente un préstamo bancario de 60.000€ con un interés del 5,45 % mensual a través del banco Santander, para poder amortizar los gastos iniciales. También parte con fondos propios a través de un capital inicial de 15.000€ invertidos por el CEO para el funcionamiento inicial del proyecto. Con el transcurso de los años y en función de ingresos y gastos generados, se valorará la solicitud de más préstamos para solventar el crecimiento empresarial y la posible expansión a otras ciudades.

4.6.c Plan financiero

Tras la realización de la inversión inicial, la proyección es que la empresa empiece a generar beneficios a partir del cuarto año. También cabe destacar que dentro del plan financiero se ven reflejadas inversiones en personal, alquiler de oficina y otros gastos, ya que se valora expandir a nivel nacional la empresa y obtener más beneficios a partir del tercer año. Seguidamente, se presenta el análisis de balance de situación a partir del tercer año, a partir del cual la empresa comienza a obtener beneficios (ver conjunto de Tablas 9).

Tablas 9
Detalle del Plan financiero

ACTIVO	2027	2028	2029
ACTIVO NO CORRIENTE	7.382	3.691	-
I. Inmovilizaciones intangibles	2.700	2.700	2.700
206. Aplicaciones informáticas	1.500	1.500	1.500
201. Desarrollo	1.200	1.200	1.200
280. AAI	-1.620	-2.160	-2.700
II. Inmovilizaciones materiales	15.756	15.756	15.756
212. Instalaciones técnicas	15.756	15.756	15.756
281. AAIM	-9.454	-12.605	-15.756

ACTIVO CORRIENTE	-47.915	45.483	198.893
430. Clientes	16.579	27.029	40.707
1.Tesorería	-71.876	14.763	158.186
572. Bancos e inst. crédito c/c vista,euros	-71.876	14.763	158.186
TOTAL ACTIVO	-47.915	45.483	198.893

PATRIMONIO NETO	- 100.910	-46.379	85.053
Capital	15.000	15.000	15.000
100. Capital social	15.000	15.000	15.000
III. Resultados pendientes de aplicación	-115.910	-61.379	70.053
121. Resultados neg de ejerc anteriores	-91.003	-115.910	-61.379
129. Resultados del ejercicio	-24.907	54.532	131.431

PASIVO NO CORRIENTE	37.037	52.026	39.930
IV.Deudas a largo plazo	37.037	52.026	39.930
170. Deudas a l/p con entidades de crédito	37.037	52.026	39.930

PASIVO CORRIENTE	15.959	39.835	73.911
V.Acreeedores y deudores por oper comerc	3.109	2.448	2.833
410. Acreeedores por prest de servicios	3.109	2.448	2.833
VI.Otras deudas no comerciales	13.851	19.210	27.267
4750. H. acreedora por IVA	7.534	12.798	19.719
4752. H. acreedora por IS	0	18.177	43.810
475. H. acreedora por conceptos fiscales	4.061	4.122	4.852
476. Organismos de la SS acreedores	2.256	2.290	2.696

Fuente: Elaboración propia

En conclusión y observando los balances realizados entre activos circulantes y pasivos circulantes, Releu empieza a obtener beneficios significativos a partir del quinto año con un fondo de rotación de 124.892€. Esto significa que en los primeros años hacen falta quizás mayores fondos económicos para poder obtener un alto nivel de solvencia y liquidez. Una vez realizado el balance de situación, se enfocará la cuenta de pérdidas y ganancias para obtener los resultados de los distintos ejercicios:

Tabla 10
Releu - Cuenta de pérdidas y ganancias

Releu - Cuenta de pérdidas y ganancias [años 2027/2028/2029]			
ACTIVO	2027	2028	2029
1. Importe neto de ingresos por venta	164.418	268.054	403.704
Costes variables unidades vendidas	-3.902	-7.094	-10.747
2. Margen de contribución	160.516	260.961	392.958
3. Gastos de personal	-162.426	-164.862	-194.082
Sueldos y salarios	-135.355	-137.385	-161.735
Cargas sociales	-27.071	-27.477	-32.347
4. Gastos fijos	-17.010	-17.181	-17.352
Arrendamientos	-7.345	-7.418	-7.492
Conservación y mantenimiento	-3.060	-3.091	-3.122
Publicidad y promoción	-2.525	-2.550	-2.576
Dietas y gastos de viaje	-4.080	-4.121	-4.162
5. Amortizaciones	-3.691	-3.691	-3.691
Amortización inm intangible	-540	-540	-540
Amortización inm material	-3.151	-3.151	-3.151
6. Gastos financieros	-2.295	-2.517	-2.591
7. Resultado antes de impuestos	-24.907	72.709	175.241
8. Impuestos sobre beneficios	0	-18.177	-43.810
RESULTADO DEL EJERCICIO	-24.907	54.532	131.431

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias de Releu, los primeros 3 años reflejan la dificultad de liquidez y solvencia para poder obtener beneficios. A partir de allí se asume el riesgo de contratar más personal para la expansión en más comunidades de España, y estos factores harán que el beneficio en el cuarto año ascienda a 54.532€.

Se refleja que la idea de negocio resulta ser rentable a largo plazo, lo que contribuye a reflexionar sobre las tarifas que se ofertan y posibles medios para reducir gastos de personal para obtener mayores beneficios a corto plazo. A continuación, se detallan más aspectos de la viabilidad de Releu en el período considerado de 2027 a 2029 en la Tabla 11.

Tabla 11
Releu – Análisis de viabilidad financiera [2027-2029]

Apartados	2027	2028	2029
Fondos de rotación	-71.256	1.957	124.982
Fondo de rotación en días	-158 días	3 días	113 días
Fondo de maniobra	18 días	25 días	27 días
Tesorería	-160 días	20 días	143 días
Liquidez general	-3,46	1,05	2,69
Endeudamiento	-110,60 %	201,97 %	57,24%
Rotación de activos	-3,43	5,89	2,03

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 11 se observa que:

- A través de los balances de fondos de rotación, se deduce que la mejora se produce recién en el año 2029, siendo preocupante en los años 2027 y 2028 la escasez de recursos de capital, especialmente en caso de enfrentar problemas de liquidez por algún imprevisto. La mejora se pone de manifiesto en un fondo de rotación mayor a 90 días, indicando una posición de liquidez en el año 2029.

- El fondo de maniobra es un método para calcular cuántos días hacen falta para que una empresa pueda operar con su capital de trabajo neto disponible. En este caso, al ser un fondo de maniobra menor de 30 días en los 3 años que se analizan, la empresa podría enfrentar problemas de liquidez en caso de imprevistos. Aunque se obtiene un fondo de maniobra eficiente con el paso de los años.
- La tesorería de Releu ofrece resultados bastante positivos, indicando tener el suficiente efectivo para cubrir gastos operativos sin necesidad de ingresos adicionales, con una buena gestión del efectivo.
- La ratio de liquidez general durante el último año se considera saludable ya que es mayor a 1,5, indicando buena capacidad financiera para cubrir deudas a corto plazo.
- En cuanto al porcentaje de endeudamiento, la empresa ofrece una amplia mejora, pasando de una ratio de endeudamiento alta con necesidad de financiar los activos, a una ratio de endeudamiento moderada con buen equilibrio entre la deuda y capital propio.
- Durante los dos últimos años, las ratios de rotación de activos se consideran bastante positivas, siendo así una ratio de rotación de activos alta e identificando la eficiencia de uso en los activos para generar ventas.

En conjunto, estos indicadores sugieren que, con una gestión financiera cuidadosa y estratégica, Releu está bien posicionada para superar los desafíos iniciales y continuar su camino hacia el crecimiento sostenible y la estabilidad financiera.

CAPÍTULO 5: ASPECTOS FORMALES Y LEGALES

En este Capítulo se explican los pasos necesarios para constituir formalmente la empresa, incluyendo los trámites legales obligatorios antes de iniciar la actividad empresarial. Comenzaremos con la elección de la condición jurídica de la empresa, fundamentada en una justificación detallada que considera las implicaciones fiscales, legales y operativas más adecuadas para el negocio. Continuaremos con las formalidades administrativas, abarcando los trámites y procedimientos necesarios para la legalización de la empresa, asegurando el cumplimiento normativo y la operatividad en el marco legal vigente. Adicionalmente y dado que está en el core de Releu, se expondrá su compromiso en relación a su Responsabilidad Social Corporativa (RSC), en alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se comentarán el marco ético, las iniciativas y políticas que la empresa implementa para contribuir positivamente a la sociedad desde la perspectiva de un desarrollo sostenible.

5.1 Elección de la condición jurídica de la empresa y justificación

Para cumplir con los requisitos legales respecto a la condición jurídica de la empresa y la implementación del servicio, Releu se establece como una Sociedad Limitada (S.L.). La empresa está constituida por un socio fundador y cuenta con un capital social de 15.000€. El socio aporta la totalidad del capital, que supera el mínimo requerido de 3.000 € para una Sociedad Limitada.

Consideramos que es una opción conveniente dadas las características y necesidades específicas de Releu. Esta forma jurídica proporciona beneficios importantes en términos de limitación de responsabilidad, estructura de gestión y facilidad para la obtención de capital, lo que puede ser crucial para una empresa en el sector tecnológico y de servicios de gestión coworking. A continuación, se presenta un cuadro con las ventajas e inconvenientes de esta forma jurídica para ayudar a evaluar su idoneidad para Releu.

Tabla 12
Ventajas e inconvenientes de la forma jurídica adoptada

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> - Los socios solo responden con su aportación de capital, protegiendo su patrimonio personal - No es necesaria la valoración de las aportaciones no dinerarias por un experto independiente. - Permite una estructura de gestión flexible, adaptándose bien a las necesidades cambiantes de una empresa tecnológica como Releu. - El proceso de constitución es más sencillo y económico comparado con otras formas jurídicas como la Sociedad Anónima. - Permite a los socios tener un mayor control sobre las decisiones empresariales, lo cual es beneficioso para la gestión y dirección estratégica de Releu. - Posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, además de la participación en los beneficios que se determine - Puede acceder a ciertos beneficios fiscales y programas de ayudas y subvenciones destinados a PyMEs, lo que puede reducir la carga impositiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aunque el capital inicial requerido es bajo, puede no ser suficiente para las necesidades iniciales de la empresa. - Puede ser menos atractiva para inversores externos comparada con una Sociedad Anónima (SA) que permite la emisión de acciones. - La transmisión de participaciones está limitada, lo que puede dificultar la entrada y salida de socios. - Aunque no son tan rigurosas como en una SA, las obligaciones administrativas y contables tienen cierta complejidad y demandan recursos. - Pueden enfrentar limitaciones en su capacidad para crecer rápidamente debido a restricciones en la ampliación de capital.

Fuente: Elaboración propia

Para una empresa como Releu, que opera en el sector tecnológico esta forma jurídica ofrece varias ventajas significativas:

- La limitación de la responsabilidad es clave para proteger el patrimonio personal dados los riesgos en los primeros años
- La estructura de gestión flexible y el control directo facilita la toma de decisiones, que es fundamental en un entorno dinámico y cambiante como el tecnológico

- La facilidad y menor coste de constitución y gestión administrativa permiten que Releu pueda concentrarse en el desarrollo de su servicio sin agobios burocráticos excesivos

En conclusión, la forma jurídica Releu S. L. es adecuada dadas las ventajas que ofrece en términos de protección de responsabilidad, flexibilidad y control de gestión. Sin embargo, es importante tener en cuenta algunas limitaciones, como la dificultad para atraer inversión, que constituye una barrera ante el objetivo de expansión que se ha planteado. A medida que la empresa crezca, tenemos la opción de reevaluar esta forma jurídica de acuerdo a las nuevas necesidades que surjan, como la de atraer inversiones o las que supondría la expansión internacional de la empresa.

5.2. Formalidades administrativas

En relación a las formalidades administrativas, Releu debe cumplir una serie de requisitos y obligaciones para poder constituir la empresa. Entre estas obligaciones se encuentran:

- **Registro del nombre de la empresa:** Este paso se lleva a cabo mediante una búsqueda en la web oficial del Registro Mercantil. Es necesario acceder y verificar si el nombre de Releu S. L. ya está registrado, para obtener la legalización y validación para registrar la marca. Una vez revisados los resultados, se confirma que la marca Releu no está registrada en Valencia, por lo que se debe proceder a la inscripción en la web del Registro Mercantil, con una validez de 3 meses renovables.
- **Apertura de la cuenta bancaria:** Tras la certificación de Releu como Sociedad Limitada, el siguiente paso es la apertura de una cuenta bancaria a nombre de Releu S. L. y el depósito del capital de 15.000€ por parte del socio fundador.
- **Redacción de estatutos y escritura de constitución:** Los estatutos son un conjunto de normas y reglas que rigen el funcionamiento y la organización de

la gestión interna de una empresa. Para este paso, Releu cuenta con el apoyo de un notario, presentando los siguientes documentos:

- Certificado de la denominación social
 - Certificado bancario de la empresa
 - Estatutos
 - Información de los socios
-
- **Inscripción en el Registro Mercantil:** Una vez que el notario apruebe la redacción de los estatutos, el siguiente paso es realizar la inscripción en el Registro Mercantil en un plazo de 2 meses.

 - **Solicitud del CIF:** El Código de Identificación Fiscal debe ser solicitado en un plazo de 30 días después de la inscripción en el Registro Mercantil. Primero se obtendrá un CIF provisional con una validez de 6 meses, durante los cuales Releu debe completar los trámites necesarios para obtener un CIF definitivo.

5.3 Responsabilidad Social Corporativa y compromiso con los ODS

Integrar prácticas sostenibles y socialmente responsables no solo beneficia a la comunidad y al medio ambiente, sino que también fortalece la reputación de la empresa y su relación con clientes y socios. En Releu, nuestro compromiso con el medio ambiente y la ética empresarial es fundamental para nuestras operaciones y crecimiento y están en el corazón de nuestra Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Implementamos prácticas sostenibles como el uso de energías renovables, la gestión eficiente de residuos y la promoción de la movilidad sostenible. Además, nos adherimos a principios éticos sólidos, garantizando transparencia, equidad y responsabilidad social en todas nuestras interacciones y decisiones empresariales. Al fomentar un entorno de trabajo ético y sostenible creamos un espacio de trabajo más saludable y productivo para nuestro equipo a la vez que contribuimos al bienestar de nuestro entorno. Además, como empresa dedicada a la gestión de espacios de

coworking, tenemos una oportunidad única para contribuir a los ODS trabajando estos aspectos con nuestros clientes.

Las principales áreas de enfoque de nuestra RSC son: medio ambiente, integración de acciones focalizadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 y ética empresarial, con el compromiso de mantener altos estándares éticos en nuestras relaciones laborales internas, al igual que impulsar la inclusión de trabajadores de diferentes culturas, géneros o edades dentro del entorno laboral.

Figura 32
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Fuente: ONU <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

Nuestra contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas se centra principalmente en aquellos objetivos que pueden generar un impacto positivo más significativo.

- **ODS 5: Igualdad de género.** La apuesta por la igualdad en las políticas de contratación que ofrece Releu se centra en la creación de un equipo inclusivo con contratación equilibrada entre mujeres y hombres.

- **ODS 7: Energía asequible y no contaminante.** En Releu se valora la posible reducción del consumo energético en un 15% para 2030 mediante la implementación de soluciones de gestión energéticas avanzadas.
- **ODS 8: Promoción de Trabajo Decente y Crecimiento Económico.** Releu aspira a fomentar un entorno de trabajo inclusivo a la vez que productivo, para promover el bienestar de los trabajadores mediante el desarrollo económico.
- **ODS 9: Industria, Innovación e infraestructura.** Es importante recalcar el desarrollo de funcionalidades que ofrece el software, para mejorar la eficiencia de gestión e innovar el funcionamiento de empresas que quieren obtener mayor visibilidad. Releu puede contribuir al desarrollo de infraestructuras resilientes, promoviendo la innovación y una gestión de los espacios que fomente la inclusión y prácticas sostenibles. Releu puede desempeñar un papel relevante como intermediario facilitando la colaboración entre diferentes sectores y promoviendo la creación de redes que impulsen el desarrollo tecnológico y la innovación orientada hacia la sostenibilidad.
- **ODS13: Acción por el Clima.** Desde Releu queremos fomentar la gestión sostenible de los espacios de coworking alineadas con acciones para ayudar a combatir el cambio climático (por ejemplo, eficiencia energética, reducción de la huella de carbono a través de la promoción del uso de transporte sostenible entre los usuarios, y buenas prácticas de reducción de residuos y reciclaje).
- **ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos:** Una de las metas propuestas, puede ser la posible colaboración estratégica con al menos 2 o 3 organizaciones dedicadas a la sostenibilidad tecnológica para la reducción de la huella de carbono y uso de energías renovables.

Para implementar efectivamente estas contribuciones, Releu plantea como estrategia la adopción de políticas explícitas para promover la sostenibilidad y la RSC en las operaciones de la empresa. Creemos que es indispensable mantener una comunicación transparente con todos los stakeholders sobre los esfuerzos y los impactos logrados.

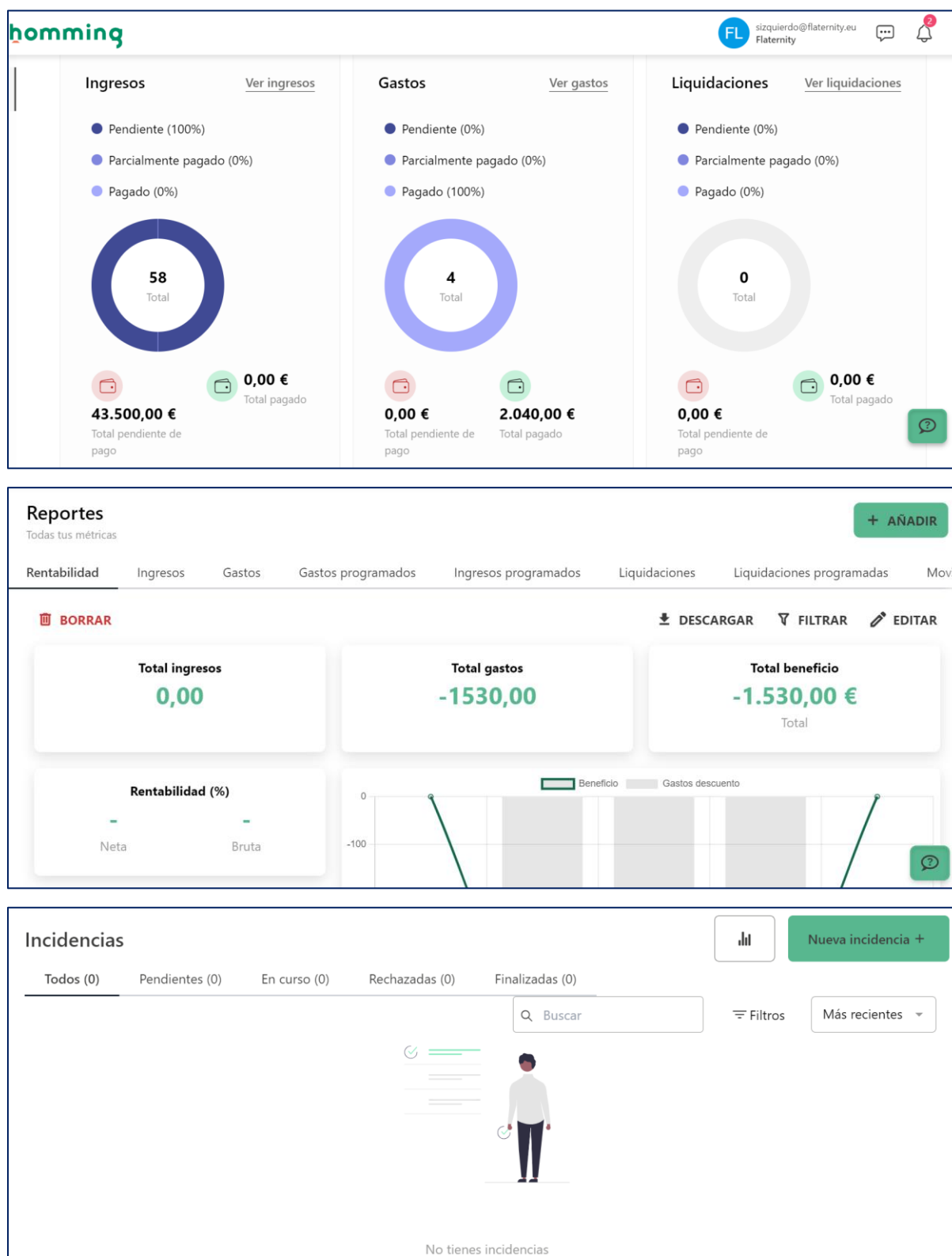
CAPÍTULO 6: DESARROLLO DEL SOFTWARE

En este capítulo, se describe de manera general el desarrollo del software de Releu, una pieza fundamental para el éxito de la empresa. Comenzaremos comentando nuestro enfoque y el planteamiento inicial, donde se describirán los objetivos, metodologías y herramientas elegidas para garantizar un proceso eficiente y eficaz. A continuación, se presentará un esquema provisional de la arquitectura general del software, dividida en dos componentes principales: el frontend y el backend. La sección de frontend abordará la interfaz de usuario y la experiencia del usuario, destacando las tecnologías y frameworks utilizados para crear una interfaz intuitiva y atractiva para los operadores de coworking. La sección de backend se centrará en la lógica del servidor, la gestión de bases de datos y la integración de servicios, para asegurar un funcionamiento robusto y escalable del sistema. En suma, el capítulo pretende proporcionar más detalles sobre el enfoque técnico y estratégico de Releu en el desarrollo de su software, clave para ofrecer un producto innovador y competitivo en el mercado.

6.1. Planteamiento para el desarrollo del software

El software como mencionamos a lo largo del Capítulo 1 de introducción, está inspirado en Homming, así como en la identificación e integración de funcionalidades novedosas que hemos pensado a partir de nuestro análisis de otras opciones en el mercado. La idea global es diseñar algo sencillo, completo e intuitivo para empresas y usuarios. En la Figura 33 puede observarse el diseño sencillo e intuitivo de Homming que nos parece acertado, mostramos el ejemplo del menú principal (ingresos, gastos y liquidaciones), reportes (con métricas de ingresos, gastos, gastos programados, ingresos programados, liquidaciones, liquidaciones programadas, etc.) e incidencias.

Figura 33
Ejemplos de Homming (Menú principal, Reportes e Incidencias).



Fuente: <https://www.homming.com>

Estos ejemplos inspiraron nuestra decisión sobre la estructura modular que deseamos para Releu:

Home

En el área de inicio, la implementación de un centro de notificaciones dinámico que resuma las funciones principales del software. Aquí, los usuarios encontrarán un resumen de ingresos y gastos, así como alertas sobre incidencias urgentes que requieran atención inmediata. Esta sección se concibe como un tablero de control intuitivo y centralizado para una gestión ágil y efectiva.

Espacios

Este módulo está dedicado al control de gestión de los espacios coworking y los usuarios que los ocupan. Aquí, la empresa operadora puede acceder a información detallada sobre los contratos vigentes, las liquidaciones pendientes y los ingresos generados por cada uno de los espacios disponibles. Además, se incluyen herramientas para la gestión de reservas y la programación de eventos dentro de los espacios compartidos.

Contratos

En esta sección, proporcionamos una lista completa de todos los contratos vigentes y no vigentes, con campos personalizables para facilitar el llenado de datos. Nuestra plataforma ofrece la flexibilidad necesaria para que las empresas puedan generar y personalizar plantillas de contratos según las características específicas de cada espacio y las necesidades de sus clientes. Además, integramos funcionalidades que permiten la firma digital de contratos, agilizando así el proceso de formalización.

Contabilidad

La gestión financiera es un aspecto crucial para el éxito de cualquier empresa, por lo que hemos desarrollado un módulo dedicado exclusivamente a la contabilidad. Aquí, los usuarios pueden acceder a un balance detallado de cuentas, realizar un seguimiento de los ingresos y gastos mensuales, y obtener informes financieros personalizables. Esta herramienta es fundamental para evaluar la viabilidad económica de la expansión de oficinas y tomar decisiones estratégicas informadas.

Incidencias

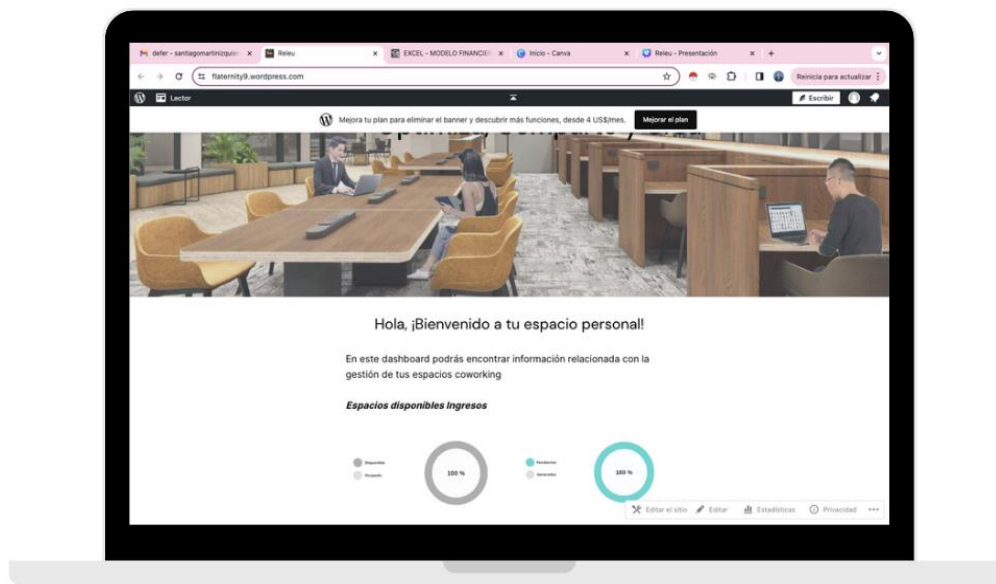
Entendemos que cada proyecto enfrenta desafíos y obstáculos, por lo que hemos incluido un sistema de gestión de incidencias integral. Los usuarios tienen la capacidad de abrir y cerrar tickets de incidencias, registrar problemas o dudas y seguir su resolución en tiempo real. Esta funcionalidad promueve una comunicación fluida entre los clientes y el equipo de soporte, garantizando una rápida solución de problemas y una mayor satisfacción del cliente.

Plugins

Brindaremos la opción de integrar diversas funciones mediante plugins, como el motor de reserva y el motor de búsqueda, fundamentales para la gestión eficiente de los espacios disponibles.

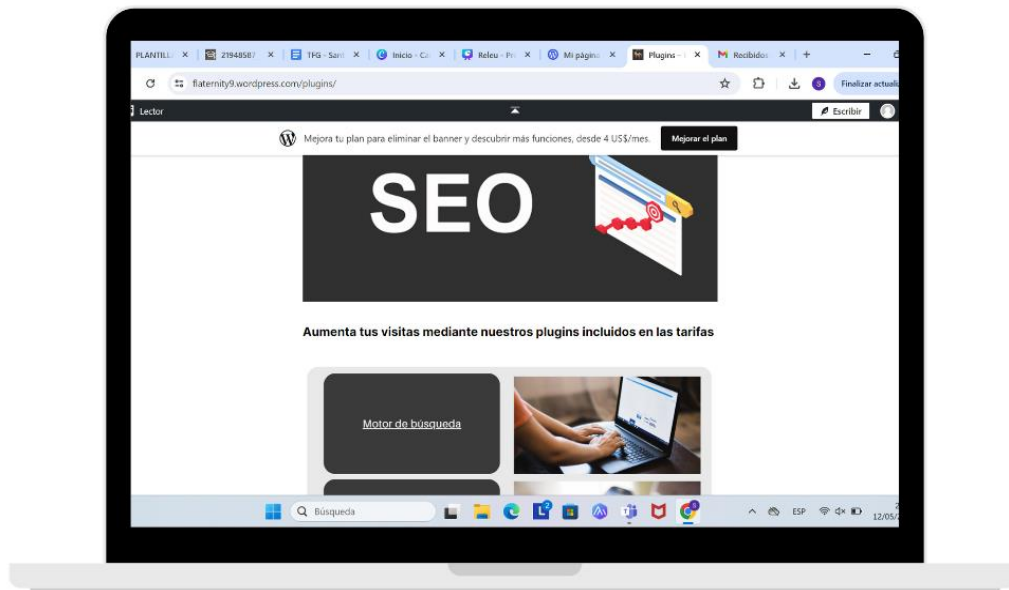
Releu posee una página web como instrumento esencial para dar visibilidad de los servicios que ofrece, tal como puede observarse en las simulaciones (Figuras 34 y 35).

Figura 34
Ejemplo ilustrativo de la web Releu (Home)



Fuente: Elaboración propia

Figura 35
Ejemplo ilustrativo de la web Releu (SEO)



Fuente: Elaboración propia

6.2 Arquitectura general

6.2.a Frontend

El frontend se encargará de la interacción con el usuario y deberá ser intuitivo y responsivo para una experiencia óptima tanto en dispositivos móviles como en desktops. Utilizaremos tecnologías modernas como React, Angular o Vue.js (a determinar en la fase concreta del desarrollo).

Los principales componentes que tendremos en cuenta en el diseño del frontend son:

Home

- Centro de Notificaciones
- Ingresos y Gastos (ejemplo: vista de ingresos pagados y pendientes)
- Alertas de incidencias

Espacios

- Gestión de Espacios
- Información de contratos
- Liquidaciones pendientes
- Ingresos por tipo de espacio

- Gestión de reservas
- programación de eventos

Contratos

- Lista de contratos
- Plantillas personalizables
- Servicio de suscripción
- Firma digital

Contabilidad

- Balance de cuentas
- Seguimiento de informes y gastos
- Informes financieros

Incidencias

- Gestión de incidencias
- Tickets de soporte
- Resolución de incidencias

Plugins

- Motor de reserva
- Motor de búsqueda
- Integración de funciones adicionales

Atención al usuario

- soporte técnico
- FAQ
- Chat en vivo

Comunidad

- Foros de discusión
- Espacios para networking/colaborativo
- Calendario de eventos

Redes sociales

- Integración con redes sociales
- Publicaciones y actualizaciones

Análisis y reportes

- Rentabilidad
- Ingresos y gastos
- Gastos programados

Notificaciones

- Alertas por email y SMS

- Notificaciones push
- Newsletters

Multiubicación

- Gestión de múltiples ubicaciones

Gestión de Invitados

- Registro y seguimiento de visitantes
- Permisos de acceso y horarios
- Notificaciones de llegada de invitados

CRM

- Información detallada de clientes
- Seguimiento de interacciones y comunicaciones
- Gestión de leads y oportunidades

Marketing

- Herramientas de email marketing
- Gestión de campañas promocionales
- Análisis de campañas de marketing

Recursos Humanos

- Gestión del personal y horarios
- Capacitación y desarrollo
- Evaluaciones de desempeño

Mantenimiento y Limpieza

- Programación de tareas de mantenimiento
- Seguimiento del estado de las instalaciones
- Gestión de proveedores de servicios

Integración con Herramientas de Productividad

- Integración con calendarios (Google Calendar, Outlook)
- Herramientas de colaboración (Ejemplo: Slack, Microsoft Teams)
- Gestión de documentos y archivos

Feedback y Satisfacción del Usuario

- Encuestas de satisfacción
- Recolección y análisis de feedback

6.2.b Backend

En el backend, desarrollaremos una API, que es una herramienta esencial para el transporte de datos entre el frontend (la interfaz de usuario) y las capas internas del sistema. La API permitirá una comunicación eficiente y segura, facilitando el intercambio de información y asegurando que las funcionalidades del software sean accesibles y responsivas para los usuarios

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

La propuesta de desarrollo de Releu surge de una combinación de experiencias personales y la identificación de una necesidad en el mercado del coworking. El auge del coworking responde a una tendencia creciente hacia entornos laborales flexibles y colaborativos, que es la forma de trabajar preferida por una gran mayoría de millennials, centennials y la generación Alpha, entre los que me incluyo. La proliferación de estos espacios representa un cambio cultural en la forma de emprender y trabajar que me resulta particularmente atractivo, tanto a nivel personal como profesional.

Como mencioné al iniciar este trabajo, la experiencia adquirida durante mis prácticas ha sido fundamental para identificar las ineficiencias en la gestión de empresas del sector y la oportunidad de negocio. La propuesta de valor de Releu se basa en proporcionar una solución tecnológica integral para mejorar la eficiencia en la gestión diaria de estas empresas. Desde un punto de vista personal, refleja una pasión compartida por mejorar la manera en que las personas trabajan y colaboran.

El desarrollo de este proyecto de fin de carrera en Administración y Dirección de Empresas (ADE) ha enriquecido mi perspectiva sobre este cambio de paradigma y ha sido una oportunidad invaluable para aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de estos años. La formación recibida ha sido crucial para plasmar una idea en un plan de negocio concreto y viable. Las asignaturas de la especialidad me han guiado en este camino, proporcionándome una base sólida en áreas como finanzas, marketing, gestión de operaciones y estrategia empresarial, todas ellas esenciales para la elaboración del proyecto.

Releu quiere destacar en un mercado relativamente maduro pero novedoso, que en Valencia tiene un gran potencial de crecimiento. La propuesta de valor de Releu no solo permite a los operadores de coworking optimizar sus recursos, incrementar su rentabilidad y diferenciarse en un mercado competitivo, sino que además mejora la experiencia de los propios coworkers.

La elección de Releu se justifica por las oportunidades que presenta para innovar y explotar un mercado en expansión. Durante el desarrollo de este proyecto, llegué a la

conclusión de que muchas personas aún desconocen el concepto de coworking y, por ende, existe un amplio margen para educar al mercado y captar nuevos clientes.

Gestionar un espacio de coworking implica un reto significativo en términos de habilidades de gestión. A diferencia de las empresas tradicionales, en un coworking los gestores no supervisan directamente a los trabajadores, sino que crean un entorno propicio para que diferentes profesionales y empresas puedan prosperar. Esto requiere habilidades avanzadas de gestión de personas y recursos, así como una comprensión profunda de las dinámicas de colaboración y comunidad. Releu se aproxima a esta tarea con una solución tecnológica que tiene el potencial de impactar positivamente en la productividad y la rentabilidad de las empresas.

Queda mucho por explorar en la búsqueda de la eficiencia en la gestión, con el panorama que nos brindan herramientas de inteligencia artificial, soluciones fintech y blockchain para mejorar la seguridad en las transacciones financieras. Mi mayor anhelo es que este proyecto sea algo vivo, demostrando que con una sólida formación académica y una visión clara es posible convertir una idea creativa en una realidad empresarial tangible. Que Releu no solo sea un servicio que emerge como respuesta a una necesidad creciente en el mercado, sino que también se posicione como una empresa capaz de liderar el cambio hacia formas de trabajo más modernas, eficientes e innovadoras, contribuyendo al avance del sector de coworking en su conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan
- Bernhardt, A. (2023). *Coworking Atmospheres: On the Interplay of Curated Spaces and the View of Coworkers as Space-acting Subjects*. Springer Nature.
- Brown, J. (2017). Curating the "third place"? coworking and the mediation of creativity. *Geoforum*, 82, 112-126.
- Carazo Alcalde, J. (2024). Definiciones de coworking. *Economipedia* <https://economipedia.com/definiciones/coworking.html> [Consultado el 8/02/2024]
- Carnicer, L. (2021). Coliving, el negocio inmobiliario que alcanzará los 550.000 millones en Europa. *Forbes España*. Publicado el 7/10/2021. <https://forbes.es/empresas/96966/coliving-negocio-auge-europa-550000-millones/> [Consultado el 15/05/2024]
- Coworkidea (2017). Breve historia de los coworkings y sus orígenes. Publicado 22/06/2017. <https://coworkidea.com/historia-coworking/> [Consultado 2/05/2024]
- DeGuzman, G. V. & Tang, A. I. (2011). *Working in the "UnOffice": A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Businesses, and Nonprofits*. San Francisco: Night Owls Press.
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write managements's goals and objectives. *Management Review*, 70(11).
- Fundación Telefónica (2022). Informe Sociedad Digital en España 2022. Penguin Random House, Madrid. [https://publiadmin.fundaciontelefonica.com/media/publicaciones/760/Sociedad Digital en Espa%C3%B1a_2022.pdf](https://publiadmin.fundaciontelefonica.com/media/publicaciones/760/Sociedad_Digital_en_Espa%C3%B1a_2022.pdf)
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing*. London: GEM.
- Goi, C. L. (2009). A review of marketing mix: 4Ps or more. *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2-15.
- Hernández-Santana, E. T., & García-Cabrera, A. M. (2019). El coworking en Canarias: nuevas estructuras de apoyo al emprendimiento y la internacionalización empresarial. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 4(2), 13-24.
- INE (2022). Decil de salarios del empleo principal. Encuesta de Población Activa (EPA) Año 2022. https://www.ine.es/prensa/epa_2022_d.pdf
- Kojo, I. & Nenonen, S. (2016). Typologies for co-working spaces in Finland—what and how? *Facilities*, 34(5/6), 302-313.
- Krause, I. (2019). Coworking spaces: windows to the future of work? Changes in the organizational model of work and the attitudes of the younger generation. *Форсайт*, 13(2), 52-60.
- Matezans, V. (2015). ¿Conoces el fascinante mundo del coworking? Obtenido de Forbes España. Publicado 12/02/2015 <http://forbes.es/life/6271/conoces-el-fascinantemundo-del-coworking/>

- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood, IL: Richard D. Erwin Inc.
- Méndez, J. (2020). Coliving. *Revista Aranzadi Doctrinal*, (2), 21.
- Merkel, J. (2015). Coworking in the city. *Ephemera*, 15(1), 121-139.
- Nägele García de Fuentes, I. M., & Yannone Obregón, R. (2021). El contrato de hospedaje: residencias de estudiantes y coliving. *Actualidad Jurídica* (1578-956X), (56).
- Narayanan, V. K. & Fahey, L. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. West Publishing, St Paul, MN.
- Orel, M., Mayerhoffer, M., Fratricova, J., Pilkova, A., Starnawska, M., & Horvath, D. (2022). Coworking spaces as talent hubs: The imperative for community building in the changing context of new work. *Review of Managerial Science*, 16(5), 1503-1531.
- Ostwalder, A., y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Ed. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E., (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, América Latina
- Ross, P., & Ressia, S. (2015). Neither office nor home: Coworking as an emerging workplace choice. *Employment Relations Record*, 15(1), 42-57.
- Sinitsyna, A., Di Marino, M., & Paas, T. (2022). Virtual coworking and remote working. In Mariotti, I., Di Marino, M., & Bednář, P. (2022). *The COVID-19 pandemic and the future of working spaces*. Taylor & Francis. Routledge.
- UPV (2021). Coworking. Un análisis del Coworking en la Ciudad de Valencia. Serie Monografías. Septiembre de 2021. <https://observa.webs.upv.es/wp-content/uploads/2021/10/Informe-COWORKING-y-ANEXOS.pdf>
- Waters-Lynch, J.M., Potts, J., Butcher, T., Dodson, J. & Hurley, J. (2016), Coworking: a transdisciplinary overview. Disponible en https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2712217 [Consultado 22/04/2024]
- Yang, E., Bisson, C., & Sanborn, B. E. (2019). Coworking space as a third-fourth place: changing models of a hybrid space in corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 21(4), 324-345.
- Zea Barral, M. (2020). El estado del coworking en España 2019-2020. CoworkingSpain <https://coworkingspain.es/sites/default/files/downloadable/363d622b409a95e6c64c650b69b6392e/estado-del-coworking-en-espana-2019-20/elestadodelcoworkingenespana2020.pdf>
- Zea Barral, M. (2022). El estado del coworking en España 2021-2022. CoworkingSpain <https://coworkingspain.es/documentos/estado-del-coworking-en-espana-2021-22>
- Zea Barral, M. (2023). El estado del coworking en España 2022-2023. CoworkingSpain.
- Zott, C.; Amit, R. & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal Management*, 37, 1019–1042.

WEBGRAFÍA

- Aconif (2024). Nuevas tendencias en espacios de coworking
<https://aconif.com/nuevas-tendencias-en-espacios-de-coworking/>
- Alonso, M. (2023). Qué es outsourcing, ventajas y cómo gestionarlo. Asana.
 Publicado 7/06/2023. <https://asana.com/es/resources/what-is-outsourcing>
- Análisis PESTEL <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html>
- Andrés, R. (2023). WeWork se declara en bancarrota. El Ícaro del coworking que quiso tocar el sol y terminó quemándose las alas. Xataka. Publicado 7/11/2023
<https://www.xataka.com/empresas-y-economia/wework-se-declara-bancarrota-icaro-coworking-que-quiso-tocar-sol-termino-quemandose-alas#:~:text=WeWork%20se%20ha%20declarado%20en,forma%20de%20edificios%20de%20oficinas>
- Aragónés, J. (2023). Las oficinas compartidas o coworking supondrán el 30% del mercado en 2030 por el ahorro de costes. *Autónomos y Emprendedor*. Publicado 07/12/23
<https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/gastos-autonomos/oficinas-compartidas-coworking-supondran-30-mercado-2030-ahorro-costes/20231207000500033545.html>
- Balcells (2024) Cultura Empresarial en España: Costumbres, Comunicación y Cómo Negociar <https://balcellsgroup.com/es/cultura-empresarial-en-espana/>
- Banco Santander. <https://www.bancosantander.es/particulares/prestamos/simulador-prestamos-personales>
- BCE (Banco Central Europeo) (2024). Informe de estabilidad financiera.
<https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/html/index.en.html>
- Casos de Éxito: Empresas que comenzaron en espacios de Coworking. Blog CREA Spaces. Publicado 4/01/2024 <https://www.creawspaces.com/blog/casos-de-exito-empresas-que-comenzaron-en-espacios-de-coworking>
- Cloonela (2022). Conoce las nuevas tendencias en los espacios de coworking
<https://www.cloonela.com/post/conoce-las-nuevas-tendencias-en-los-espacios-de-coworking>
- Coworking Spain.es, CoworkingSpainConference.es
<https://coworkingspain.es/sites/default/files/downloadable/363d622b409a95e6c64c650b69b6392e/estado-del-coworking-en-espana-2019-20/elestadodelcoworkingenespana2020.pdf>
- Coworking (2020). <https://www.coworkingresources.org/blog/key-figures-coworking-growth> [Consultado 15/05/2024]
- Elina (2023). Últimas tendencias tecnológicas en espacios coworking en 2023.
<https://www.raixer.com/blog/ultimas-tendencias-tecnologicas-en-espacios-coworking-en-2020>
- El 25 % de las empresas que trabajan en espacios flexibles o coworkings son startups. *Revista Ejecutivos*. Publicado el 13/04/2022

- <https://ejecutivos.es/noticias/el-25-de-las-empresas-que-trabajan-en-espacios-flexibles-o-coworkings-son-startups/>
- Faster Capital (2024). Startups famosas que fracasaron debido a una mala gestión del dinero. <https://fastercapital.com/es/contenido/StartUps-famosas-que-fracasaron-debido-a-una-mala-gestion-del-dinero.html#La-mala-gesti-n-del-dinero-es-la-raz-n-n-mero-uno-por-la-que-las-startups-fracasan>
- Gómez De Las Heras, E. (2023). Los pesos pesados del coworking concentran el 54% del mercado. Observatorio Inmobiliario, Publicado 16/05/2023. <https://observatorioinmobiliario.es/noticias/coyuntura-sectorial/los-pesos-pesados-del-coworking-concentran-el-54-del-mercado-2/>
- González, M. (2023). España suma más de 750 startups y pyme vinculadas al sector Cleantech. <https://elreferente.es/scouting/mapa-ecosistema-cleantech-espana-2023-icex/>
- Granado González, P. (2023). Coworking virtual, ¿cuáles son sus ventajas? *BeeDigital*. Publicado 15/06/2023 <https://www.beedigital.es/servicios-digitalizar-negocio/coworking-virtual-cuales-son-sus-ventajas/>
- INE, Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es/>
- Informe Coliving España (2021). <https://www.fotocasa.es/fotocasa-life/sector/coworking-coliving-y-workation-los-nuevos-nichos-de-mercado-inmobiliario/>
- Inmocolonial. La historia del Coworking. <https://www.inmocolonial.com/blog/la-historia-del-coworking> [Consultado 28/03/2024].
- Intelectium (2024) Subvenciones para startups y ayudas públicas. ¿Cuáles priorizar? <https://www.intelectium.com/es/post/subvenciones-para-startups-y-ayudas-publicas-cuales-priorizar>
- Márquez, J. (2023). El caso de WeWork, la compañía que fue valorada en 47.000 millones de dólares y ahora se enfrenta a un futuro incierto. Xataka. Publicado 9/08/2023, <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/caso-wework-compania-que-fue-valorada-47-000-millones-dolares-ahora-se-enfrenta-a-futuro-incierto>
- Navas (2024). Gestión Inteligente: La Clave del Éxito en Espacios de Coworking. Ulab, <https://ulab.es/la-clave-del-exito-en-espacios-de-coworking/>
- Obregón, C. (2023). El 'coworking' representará un tercio de todas las oficinas españolas en el año 2030. *The Objective* Publicado 6/12/2023 <https://theobjective.com/espana/madrid/2023-12-06/coworking-espana-oficinas/>
- Proyecto CoSIE (2017). Co-creation of service innovation in Europe <https://cordis.europa.eu/project/id/770492/es>
- ¿Qué son las flex offices? Los nuevos espacios conquistan Europa [Consultado 10/05/2024] <https://www.firstworkplaces.com/blog-de-first/que-son-las-flex-offices-los-nuevos-espacios-conquistan-europa/>

ANEXO. Tarifas de servicios de gestión para empresas de coworking

ANEXO. Tabla comparativa de tarifas de servicios para gestión de empresas de coworking

	Gratuita/básica	Pro	Plus/Premium	
Cobot	Gratuita para espacios recién abiertos, se comienza a cobrar cuando el negocio comience a facturar	Tarifa variable de acuerdo al número de usuarios (desde 54€ a 430€ para 177 miembros/suscriptores)	A presupuestar Oferta personalizada para empresas	
Nexodus	21 días a prueba gratis (no se necesita tarjeta de crédito) Acceso a todas las funciones principales en un espacio Acceso a un portal de aprendizaje	Profesionales 150€ por mes/espacio Precio variable según el número de usuarios (525€ para 500 usuarios) Usuarios activos por cada local:25 Acceso a todas las funciones principales, todas las integraciones gratuitas, portal de aprendizaje. Entrenamiento inicial Soporte 24 horas/7 por correo electrónico	Para empresas con más de 500 usuarios hay paquetes personalizados que puede crear la empresa, combinando funciones 21 días de prueba gratuita	
Optix	Para operadores pequeños \$197/mes facturado anualmente Incluye 50 usuarios activos, escritorio y oficina, gestión de recursos, facturación y pagos, reportes y analíticas, integraciones Aplicación móvil de marca blanca Usuarios activos adicionales Gestión de visitantes	Pro Para operadores que desean automatizar completamente sus operaciones con una experiencia de marca \$299 USD/mes facturado anualmente Todas las funciones esenciales para 100 usuarios activos Notificaciones push Acceso API y webhooks & complementos Gestión de múltiples ubicaciones adicionales Gerente de éxito dedicado Gestión de visitantes	Grow Para operadores en crecimiento con múltiples ubicaciones \$498 USD/mes facturado anualmente Todas las funciones Pro más 250 usuarios activos Clientes potenciales ilimitados Apoyo prioritario Gestión de visitantes Complementos disponibles Gestión de múltiples ubicaciones Gerente de éxito dedicado	Scale Para operadores establecidos, franquicias y redes Todas las características grow para 500+ usuarios activos
OfficeRnD	Start Desde €155/mes para nuevos espacios. Oferta flex startup Incluye 100 miembros en un lugar Alquiler de oficinas, Contratos y membresías, facturación y pagos automáticos, reportes y analíticas, integraciones, recepción, Branded apps + push notificaciones	Grow Desde €249/mes Contrato con 3 meses gratis Incluye 200 usuarios y 2 lugares Gestión multilocal OfficeRnD Recepción Pago de integraciones Premium, analíticas, Branded apps + push notificaciones, SSO, Test environment Webhooks + API access	Escala Precios personalizados Para espacios de trabajo flexibles establecidos con múltiples ubicaciones. Plan de precios hecho a medida para satisfacer las necesidades de cada negocio Inicio de sesión único (SSO) Entorno de prueba	

		Miembros y localizaciones adicionales		
Coworkify*	STARTER \$29/mes hasta 15 miembros Acceso a todas las funciones Soporte email/Chat Secure access via SSL	REGULAR \$49/mes Hasta 35 miembros Acceso a todas las funciones. Soporte email/Chat Secure access via SSL	PLUS \$99/ mes, hasta 80 miembros Acceso a todas las funciones. Soporte email/Chat Secure access via SSL	ENTERPRISE \$149/ mes, hasta 150 miembros Acceso a todas las funciones. Soporte email/Chat. Access SSL
Satellite Deskworks	STARTER Para nuevos sitios \$105/mes por cada centro Primeros 30 usuarios incluidos \$1.45/miembro hasta 30 Un único pago de \$595 (oferta)	Standard Plan \$135/mes por centro Primeros 30 usuarios incluidos \$1.55/miembro hasta 30 Un único pago de \$695 (oferta)	Planes Flexible Office Hasta 12 Offices for \$135/mes Hasta 25 Offices for \$265/mes Hasta 50 Offices for \$395/mes Hasta 75 Offices for \$495/mes Más de 75 Offices for \$625/mes	
Spacebring	Essential €152/mes pagado anualmente €169/mes mensualmente 100 usuarios activos en un lugar 1 sesión introductoria Beneficios clave: auto-facturación, autopago, directorio de comunidad, chats 1:1, soporte en chat y email con respuesta rápida	Pro €206/mes por pago anticipado €229/mes mensualmente 150 usuarios activos al mes 2 localidades 3 sesiones iniciales de apoyo Todos los beneficios del plan anterior y gestión de multilocalidades. Posibilidad de cross-pagos, Eventos	Enterprise Contactar para más de 1000 usuarios Sesiones de soporte ilimitadas Integración avanzada y personalizada, Consultoría de integración y API Soporte premium con un administrador de cuentas dedicado y un programa de implementación personalizado	
OfficeSpace	Lite Para equipos que están en fase inicial Herramientas simples para que los equipos administren sitios y movimientos, registren visitantes y permitan reservas de escritorios con una aplicación móvil en tiempo real. Los equipos obtienen formularios de seguridad sanitaria, informes sencillos y 4 integraciones estándar listas para usar.	Essentials Todo en Lite, además de planificación avanzada del espacio, reserva de salas, gestión de visitantes y sala de correo, integraciones de calendario y videoconferencias, y gestión de solicitudes de instalaciones. Se incluyen soporte multilingüe, reserva de mostrador de visitantes, informes avanzados y un portal para empleados.	Pro Para equipos que utilizan datos para impulsar decisiones A el plan essentials se agrega la solución inteligente de Looker, con información sobre el uso en tiempo real de fuentes de datos de credenciales, WiFi y reserva de escritorios. Esta plataforma inteligente todo en uno incluye integraciones avanzadas con webhooks, sensores y fuentes de datos de presencia; Se incluye asistencia de IA.	

*Tiene un plan ILIMITADO, \$200/mes. Miembros ilimitados. Acceso a todas las funciones. Soporte email/Chat .Secure access via SSL