

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá



**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo  
y sostenible en Bogotá**

ANDREA CAROLINA SAAVEDRA CAMARGO

UNIVERSIDAD EAN

CIENCIAS HUMANAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CULTURA

Bogotá, Colombia

2024

**Arcora: Plan de negocio para un modelo de coworking creativo y sostenible en  
Bogotá**

**Andrea Carolina Saavedra Camargo**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magíster en Gestión de la Cultura**

Director (a):

Diana Gonzalez Santos

Modalidad:

**Creación de Empresa**

UNIVERSIDAD EAN

Facultad

Maestría en Gestión de la Cultura

Bogotá, Colombia

2024

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

## **Dedicatoria**

Gracias a mi madre y a mi abuela.

## Resumen

El trabajo de grado se centra en la creación de Arcora, un espacio de coworking en Bogotá, pensado para profesionales de las industrias creativas, ya que, ante el crecimiento del coworking a nivel global y el reconocimiento de Bogotá como un centro de creatividad, se detectó la necesidad de contar con un lugar que responda a las particularidades del trabajo creativo. El principal propósito es desarrollar un plan de negocio sostenible que cubra esta demanda, ofreciendo tanto infraestructura como servicios que favorezcan la colaboración y creatividad entre quienes integran este sector.

Para desarrollar el proyecto, se llevaron a cabo encuestas y grupos focales con una muestra representativa de la comunidad creativa de la ciudad. Este proceso ayudó a identificar tanto oportunidades como retos dentro del mercado. Los resultados mostraron una demanda considerable de espacios especializados, con un público dispuesto a invertir en una propuesta que incluya residencias artísticas, formación y eventos culturales.

Arcora tiene la intención de llenar una brecha en el mercado de coworking en Bogotá, ofreciendo un entorno integral donde la innovación y el crecimiento profesional de los creativos puedan florecer.

**Palabras clave:** Coworking, Creatividad, Bogotá, Industrias culturales, Espacio colaborativo, Emprendimiento cultural.

### **Abstract**

The degree project focuses on the creation of Arcora, a coworking space in Bogota designed for professionals in the creative industries, since, given the growth of coworking globally and the recognition of Bogota as a center of creativity, the need for a place that responds to the particularities of creative work was detected. The main purpose is to develop a sustainable business plan that meets this demand, offering both infrastructure and services that favor collaboration and creativity among those who are part of this sector.

To develop the project, surveys and focus groups were conducted with a representative sample of the city's creative community. This process helped to identify both opportunities and challenges within the market. The results showed a considerable demand for specialized spaces, with a public willing to invest in a proposal that includes artistic residencies, training and cultural events.

Arcora intends to fill a gap in the coworking market in Bogota, offering a comprehensive environment where innovation and professional growth for creatives can flourish.

**Keywords:** Coworking, Creativity, Bogotá, Cultural industries, Collaborative space, Cultural entrepreneurship.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<b>NATURALEZA DEL PROYECTO</b>	<b>19</b>
<i>Origen de la idea de negocio</i>	19
<i>Descripción del Modelo de Negocio</i>	20
<i>Objetivos empresariales</i>	21
<i>Determinación de la localización</i>	22
<i>Productos y/o servicios</i>	24
<i>Mercado</i>	26
<i>Resumen de los recursos tecnológicos, infraestructura, equipo e inversiones requeridas</i>	28
<i>Equipo de trabajo</i>	30
<b>ANÁLISIS DEL SECTOR</b>	<b>31</b>
<i>Análisis PESTEL</i>	31
<i>Análisis “5 Fuerzas de Porter”</i>	35
<b>VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	<b>38</b>
<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor</i>	38
<i>Estudio piloto de mercado</i>	41

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá	8
<b>Tamaño de la población</b>	<b>42</b>
<i>Validación de datos</i>	44
<b>ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADEO</b>	<b>56</b>
<i>Objetivos de Marketing</i>	56
<i>Estrategia de Marketing</i>	57
<b>Diferenciación</b>	57
<b>Enfoque:</b>	58
<b>Medición y evaluación</b>	59
<b>Presupuesto de mercadeo</b>	60
<i>Segmentación de mercado</i>	62
<i>Estrategias de producto y servicio:</i>	62
<b>Estrategias de distribución:</b>	63
<b>Estrategias de precio - Modelo de Ingreso:</b>	65
<b>ASPECTOS TÉCNICOS</b>	<b>66</b>
<i>Objetivos de producción o prestación de servicio</i>	66
<i>Fichas técnicas de los servicios de ARCORA</i>	67
<i>Proceso productivo o de prestación del servicio</i>	69
<i>Necesidades y requerimientos:</i>	71
<b>Características de la tecnología:</b>	71
<b>Materias primas y suministros:</b>	71
<i>Presupuesto operativo</i>	71
<b>ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES</b>	<b>74</b>

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá	9
<i>Análisis estratégico</i>	75
<i>Estructura Organizacional</i>	75
<i>Perfiles y funciones</i>	75
<i>Organigrama</i>	77
<i>Factores clave de la gestión del talento humano</i>	78
<i>Esquema de gobierno corporativo</i>	78
<i>Estructura jurídica y tipo de sociedad</i>	82
<i>Regímenes especiales</i>	82
<i>Presupuesto de personal administrativo</i>	83
<b>ASPECTOS FINANCIEROS</b>	<b>83</b>
<i>Objetivos financieros</i>	83
<i>Supuestos económicos</i>	84
<i>Proyección de ventas</i>	85
<i>Proyección de gastos de mercadeo</i>	87
<i>Proyección de costos de producción</i>	87
<i>Proyección de gastos administrativos</i>	87
<i>Presupuesto de inversión</i>	88
<i>Estados financieros</i>	88
<i>Estado de resultados</i>	89
<i>Balance general</i>	89
<i>Flujo de caja</i>	90

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá	10
<i>Indicadores financieros de rentabilidad</i>	90
<i>Fuentes de financiación</i>	91
<i>Evaluación financiera</i>	91
<b>ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD</b>	<b>92</b>
<i>Dimensión Ambiental</i>	92
<i>Dimensión Social</i>	92
<i>Dimensión Económica</i>	92
<i>Dimensión de gobernanza</i>	93
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>94</b>
<b>Referencias</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>99</b>
<i>Anexo 1. Acercamiento</i>	99
<i>Anexo B. Entrevistas</i>	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b>	23
<b>Figura 2.</b>	24
<b>Figura 3.</b>	35
<b>Figura 4.</b>	41
<b>Figura 5.</b>	45
<b>Figura 6.</b>	46
<b>Figura 7.</b>	47
<b>Figura 8.</b>	48
<b>Figura 9.</b>	50
<b>Figura 10</b>	51
<b>Figura 11.</b>	52
<b>Figura 13.</b>	64
<b>Figura 14.</b>	67
<b>Figura 15.</b>	68
<b>Figura 16.</b>	70
<b>Figura 17.</b>	77
<b>Figura 18.</b>	79

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 2.</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 3.</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 4.</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 5.</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 6.</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 7.</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 8.</b>	<b>83</b>

## INTRODUCCIÓN

Arcora, un espacio de trabajo colaborativo, surge como respuesta a las necesidades identificadas mediante entrevistas, grupos focales y encuestas realizadas a una porción representativa de la comunidad creativa de Bogotá. Inspirado en la filosofía del coworking, se focaliza en las industrias culturales y creativas, especialmente, en la categoría de infraestructura cultural.

Para contextualizar esta propuesta, es necesario comprender el concepto de *coworking*, entendido como la configuración y dinámica de un grupo diverso de personas que trabajan juntas, compartiendo espacios y recursos (Tadashi, 2017). Además, se añade el concepto de *coworking creativo* (como brújula en este trabajo), refiriéndose a un espacio que, enriquecido por su diseño, ambiente y comunidad, fomenta la creatividad y la colaboración entre profesionales de diversas disciplinas creativas (Pereda, 2015).

Este modelo de trabajo colaborativo tiene sus raíces en la evolución histórica de los espacios de coworking, la cual se remonta a los centros de contracultura de las décadas de 1960 y 1970, como el "San Francisco Community Computer Center" y "The People's Computer Company" (Cracogna, 2019). Desde entonces, estos espacios han evolucionado para adaptarse a las necesidades de los profesionales y emprendedores. La creación de lo que se considera como "el primer espacio de coworking moderno", fue construido por el emprendedor Neuberg en 2005, **con la visión de fomentar la colaboración y la comunidad entre los trabajadores** (Coding in Paradise, 2024).

El crecimiento exponencial del movimiento de coworking desde 2007, ha generado una diversificación y especialización de estos espacios para atender a diferentes industrias y grupos profesionales, dando lugar a los espacios de coworking creativos, centrados en profesionales como artistas, diseñadores y escritores (Cracogina, 2019). **Hoy en día, estos espacios son comunes en ciudades de todo el mundo,**

**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

ofreciendo no solo espacios de trabajo compartidos, sino también una amplia gama de eventos, talleres y recursos específicos; diseñados para impulsar la creatividad y la innovación.

En el contexto de Bogotá, el crecimiento en la economía creativa, ha generado una demanda de espacios de trabajo colaborativo para dar lugar a la cadena de valor del sector cultural, tal como se evidencia en el informe de la Cuenta Satélite de Cultura y Economía Creativa de Bogotá del DANE (2022), **la cual reportó un aumento del 13,7% en el valor agregado cultural y económico en 2021**. Sin embargo, la oferta existente se ha centrado principalmente en áreas de oficinas compartidas, lo que ha dejado una brecha en el mercado para los profesionales creativos.

Una figura que podría llenar la brecha en el mercado es la de las casas de cultura. Aunque tanto estos espacios como los de trabajo colaborativo promueven el acceso a la cultura, las casas de cultura se enfocan principalmente en la democratización de los derechos culturales (Bernal-Pedraza, 2020), brindando actividades y experiencias artísticas para públicos diversos. Por otro lado, los espacios de trabajo colaborativo, como los coworking creativos, están orientados a ofrecer infraestructura y recursos que apoyan el desarrollo profesional y empresarial en un entorno creativo (Mendoza, 2021).

El problema central que se identifica es la falta de espacios de coworking creativos en Bogotá que satisfagan las necesidades de la comunidad creativa, debiéndose esto a diversas causas, como la burocracia y los trámites complicados, precios elevados, falta de adaptación a las necesidades específicas de los creativos, y una ausencia de comunidades colaborativas en los espacios de coworking tradicionales.

Este problema genera una oportunidad de mercado para ARCORA, cuya propuesta de valor consiste en ofrecer un espacio especializado que no solo cubra las necesidades de infraestructura, sino también fomente la creatividad y el desarrollo profesional a través de servicios adicionales como eventos y residencias artísticas, por lo que el objetivo general

### Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

de este proyecto es formular un plan de negocio que permita verificar la viabilidad del proyecto “ARCORA - Coworking Creativo”. Este plan incluye el análisis de mercado, la operación del proyecto, la viabilidad legal y financiera, así como la estrategia de sostenibilidad de ARCORA.

*Arcora Coworking Creativo* se presenta como una solución integral, combinando espacios de trabajo asequibles con un enfoque en el desarrollo humano y comunitario. A través de servicios adicionales como residencias artísticas, eventos culturales y formación especializada, se propone como un ecosistema colaborativo que impulsa la innovación y el emprendimiento cultural en Bogotá.

#### **Problemática:**

A través de conversaciones con grupos focales y encuestas a potenciales clientes (*Anexo 1*), se ha identificado la falta de espacios que satisfagan las necesidades específicas de la comunidad creativa; al menos, de la de Bogotá. Los procesos engorrosos y la burocracia asociada con el alquiler de espacios, así como las limitaciones en los espacios disponibles, se han convertido en obstáculos significativos para los profesionales creativos en la ciudad.

En primer lugar, **los trámites administrativos complejos** y los procesos de alquiler de espacios pueden ser desalentadores para lo/as usuario/as, limitando su acceso a espacios de trabajo colaborativos. Además, la falta de flexibilidad en los términos de alquiler y las restricciones en la adaptación de los espacios a las necesidades específicas de este grupo poblacional, pueden ser barreras adicionales para su participación en estos entornos.

Ahora, a través de conversaciones con artistas y posibles interesados en participar de un espacio colaborativo (*Anexo 1*), se detectó que, otro desafío importante es la **ausencia de ambientes adecuados para fomentar la creatividad y la innovación dentro de los espacios de *coworking* en Bogotá**. Muchos espacios de *coworking*

**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

existentes pueden carecer de los elementos necesarios para inspirar la creatividad y el trabajo colaborativo, como **diseño de interiores estimulante, áreas de descanso creativas y oportunidades para la interacción social.**

Esta combinación de burocracia, limitaciones en los entornos disponibles y falta de adaptación a las necesidades creativas específicas, ha contribuido a la percepción de experiencias insatisfactorias para la comunidad creativa en Bogotá, tal como lo evidencian los mapas de empatía (*Anexo 1*); realizados para entender las causas y consecuencias de la ausencia de modelos de espacios colaborativos, enfocados en este nicho específico. Los efectos incluyen dificultades para acceder a espacios de trabajo adecuados, falta de comunidad y colaboración, y una posible inhibición en la expresión creativa y la innovación.

Para abordar esta problemática de manera efectiva, es fundamental desarrollar soluciones que **simplifiquen los procesos administrativos**, promuevan la **adaptabilidad de los espacios** de coworking y fomenten un **ambiente propicio para la creatividad** y la colaboración. Resolver estos desafíos no solo mejoraría las condiciones para los profesionales creativos en Bogotá, sino que también fortalecería el ecosistema de coworking en la ciudad, promoviendo la innovación y el desarrollo creativo en diversas industrias.

Tomando en cuenta la problemática identificada y la oportunidad de negocio analizada, se ha elaborado el presente proyecto de creación de empresa titulado "*Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá*", cuyo objetivo general es formular un plan de negocio sostenible para Arcora.

**Los objetivos específicos son los siguientes:**

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

1. Analizar la demanda y las características del mercado para el proyecto Arcora - Coworking Creativo, identificando oportunidades y desafíos en el entorno competitivo.
2. Evaluar la operatividad y los procesos internos del proyecto Arcora - Coworking Creativo, incluyendo aspectos como la gestión del espacio, servicios ofrecidos y la experiencia del cliente.
3. Investigar los requisitos legales y administrativos necesarios para el establecimiento y funcionamiento de Arcora - Coworking Creativo.
4. Examinar la viabilidad financiera del proyecto Arcora - Coworking Creativo, incluyendo la estimación de costos, ingresos potenciales y proyecciones financieras a corto y largo plazo.
5. Desarrollar una estrategia de sostenibilidad para el proyecto Arcora - Coworking Creativo, considerando aspectos económicos, sociales y ambientales para garantizar su viabilidad a largo plazo.

La <sup>1</sup>propuesta de valor de ARCORA se centra en proporcionar una experiencia integral en el ámbito del coworking, destacando cuatro (4) elementos clave: **espacios creativos equipados, residencias artísticas, eventos y formación especializada para el emprendimiento cultural en Bogotá**. A continuación, se detallan los componentes que desarrollan el valor agregado de ARCORA:

---

<sup>1</sup> La propuesta de valor de Arcora se ha construido a través de herramientas como análisis de usuario, árbol de problemas, mapas de empatía y grupos focales. Para más detalles sobre este proceso, se puede consultar el *Anexo 1* del presente documento.

1. **Espacios creativos equipados:** Proporcionar un entorno de trabajo inspirador y funcional, equipado con aspectos necesarios para fomentar la productividad y la colaboración entre profesionales creativos.
2. **Residencias artísticas:** Ofrecer residencias artísticas que permiten a artistas y creadores sumergirse en un entorno propicio para la experimentación y la creación, con la posibilidad de dar a conocer y exhibir su trabajo.
3. **Eventos:** Organizar una variedad de eventos, talleres y actividades diseñadas para inspirar, educar y conectar a la comunidad creativa.
4. **Formación especializada:** Proporcionar programas de formación y capacitación especializados en el emprendimiento cultural o el fortalecimiento de habilidades específicas.

ARCORA no solo ofrece un espacio de trabajo compartido, sino también la posibilidad de hacer parte de una comunidad y un ecosistema diseñado para apoyar y potenciar el talento creativo en Bogotá, a través de un espacio que propicia las relaciones horizontales y la creación de liderazgos transformadores.

## NATURALEZA DEL PROYECTO

El proyecto ARCORA busca satisfacer una necesidad clave en el sector creativo de Bogotá: ofrecer un espacio de trabajo colaborativo que fomente la interacción, la creatividad y el desarrollo profesional. A diferencia de los espacios de coworking tradicionales, ARCORA está diseñado para adaptarse a las dinámicas y necesidades específicas de quienes trabajan en las industrias culturales y creativas.

La relevancia de este sector en Bogotá es evidente: en el periodo 2021-2023, la economía cultural y creativa de la ciudad ha representado en promedio el 54,3% de la participación nacional en este sector, lo que demuestra su importancia en la economía local. Además, la contribución de las industrias creativas y culturales a la economía de la capital es significativa, alcanzando un promedio del 5,4% del PIB de Bogotá en este periodo, de acuerdo con la Cuenta Satélite de Economía Cultural y Creativa de Bogotá (DANE, 2023).

### Origen de la idea de negocio

ARCORA nace como respuesta a la necesidad de brindar espacios adaptados a las dinámicas de trabajo de los profesionales de las industrias creativas y culturales en Bogotá, quienes frecuentemente se enfrentan a desafíos como la falta de espacios flexibles y asequibles. En 2022, el área de creaciones funcionales, que incluye medios digitales, software y diseño, generó un valor agregado de \$12,042 millones de pesos (DANE, 2024), mostrando el alto impacto económico de este segmento dentro de las industrias creativas. Sin embargo, los espacios de coworking actuales no cumplen de manera efectiva con la demanda de colaboración e interacción que los profesionales creativos requieren.

Mediante entrevistas y encuestas, se identificó que muchos creativos en Bogotá valoran un entorno que priorice tanto la creación como la conexión social. La población

### Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

ocupada en las áreas culturales y creativas ha mostrado fluctuaciones en los últimos trimestres: *en el primer trimestre de 2024, hubo más de 221.000 ocupados, y en el segundo trimestre se registraron más de 268.000, lo que representa un aumento del 33,3%. Sin embargo, entre el segundo trimestre de 2022 y el de 2023, hubo una contracción del 9,5%. En el primer semestre de 2024, se alcanzaron más de 245.000 empleos, reflejando un crecimiento del 15,5% en este sector, según el medio La República (2024), citando la Cuenta Satélite de Economía Creativa, publicada por el DANE en septiembre de 2024.*

ARCORA responde a este fenómeno proponiendo un modelo de negocio enfocado en potenciar a la comunidad creativa mediante un espacio que no solo permite compartir ideas y recursos, sino también participar en un proceso activo de intercambio interdisciplinario. Este enfoque no solo promueve el desarrollo profesional y personal, sino que también contribuye al fortalecimiento del tejido social en Bogotá (Florida, 2019), consolidando a la ciudad como un centro pionero en la creación de entornos que impulsan la comunidad cultural y creativa.

#### **Descripción del Modelo de Negocio**

ARCORA ha desarrollado un modelo de negocio sostenible que responde a las necesidades de profesionales creativos y empresas en Bogotá que buscan espacios flexibles. Su propuesta se enfoca en ofrecer un espacio colaborativo, completamente equipado y diseñado para fomentar el encuentro social; además, ARCORA organiza actividades y servicios como consultorías en proyectos culturales, formaciones, asesorías y el alquiler de espacios personalizados.

La estrategia de ARCORA para llegar a sus clientes utiliza una mezcla de marketing digital, redes sociales y alianzas con organizaciones del sector creativo. Se basa en la construcción de una comunidad creativa, ofreciendo un servicio personalizado que

fortalece la relación con los usuarios. **Los ingresos se generan a través de membresías, alquiler de espacios y la venta de servicios culturales.**

Este espacio fomenta la innovación a través de un entorno dinámico que facilita el intercambio de ideas y la colaboración, elementos esenciales para la flexibilidad que necesitan los emprendedores y artistas en el sector creativo; permitiéndoles ajustar horarios y espacios según sus necesidades, lo que resulta clave para su productividad.

Asimismo, ARCORA impulsa la economía local al participar en proyectos de cooperación, tanto nacionales como internacionales, que promueven la visibilidad de la comunidad creativa. Las residencias artísticas proporcionan oportunidades de colaboración entre artistas locales y profesionales de diferentes contextos, lo que fortalece el tejido social y fomenta la cohesión en Bogotá y más allá.

En cuanto al compromiso ambiental, ARCORA aplica prácticas sostenibles en todas sus actividades, desde la reducción de residuos hasta el uso eficiente de recursos y la implementación de espacios que prioricen la luz natural. Asimismo, promueve la economía circular mediante la búsqueda de materiales sostenibles y la reutilización de recursos en sus construcciones, inculcando estas prácticas entre los usuarios del espacio.

ARCORA se posiciona como un espacio funcional, sostenible y enriquecedor, creado para incentivar la colaboración y la innovación en el sector creativo de Bogotá. Su modelo no solo apoya el crecimiento profesional, sino también la cohesión comunitaria, integrando prácticas responsables con el medio ambiente y brindando a la comunidad creativa un entorno que les permita desarrollar su talento en un marco de responsabilidad social y ambiental.

### **Objetivos empresariales**

Para cumplir con el modelo de negocio propuesto, visto desde su aspecto económico, ambiental y social, los objetivos del proyecto se dividen y extienden en el corto, mediano y largo plazo del mismo, tal como se describe a continuación.

1. En el corto plazo, dentro de los próximos 12 meses, se llevarán a cabo acciones clave:
  - Diseñar un estudio de mercado y un plan de negocio para analizar el mercado del coworking en Bogotá, identificar la demanda y reconocer oportunidades de crecimiento.
  - Buscar financiación mediante inversores privados, incubadoras y otros fondos para asegurar recursos necesarios para la implementación inicial de ARCORA.
2. En el mediano plazo, de 1 a 3 años, se avanzará en la consolidación y crecimiento de ARCORA mediante las siguientes acciones:
  - Definir una ubicación estratégica considerando el estudio de mercado, la accesibilidad y los costos proyectados para asegurar un espacio que atraiga a clientes potenciales.
  - Acondicionar el espacio de coworking conforme a las expectativas de los miembros para crear un ambiente funcional y colaborativo.
  - Desarrollar una estrategia de marketing integral utilizando herramientas digitales para promocionar ARCORA y atraer a los primeros clientes.
  - Establecer alianzas estratégicas con organizaciones del sector creativo para aumentar la visibilidad y acceder a nuevos clientes.
3. A largo plazo, más allá de los 3 años, ARCORA se enfocará en su crecimiento y consolidación como un referente en el sector del coworking creativo en Bogotá, mediante las siguientes acciones:

### Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

- Incrementar el número de miembros diversificando los perfiles profesionales para ampliar la comunidad de ARCORA.
- Evaluar la apertura de nuevos espacios de coworking en Bogotá o ciudades cercanas para expandir el alcance de ARCORA.
- Posicionar a ARCORA como un referente en el coworking creativo mediante una estrategia de branding y presencia en eventos y medios relevantes

#### **Determinación de la localización**

En la actualidad, Bogotá cuenta con 15 Distritos Creativos, entre espontáneos e inducidos, representando más del 20% del total de estos espacios en Colombia (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá, 2023).

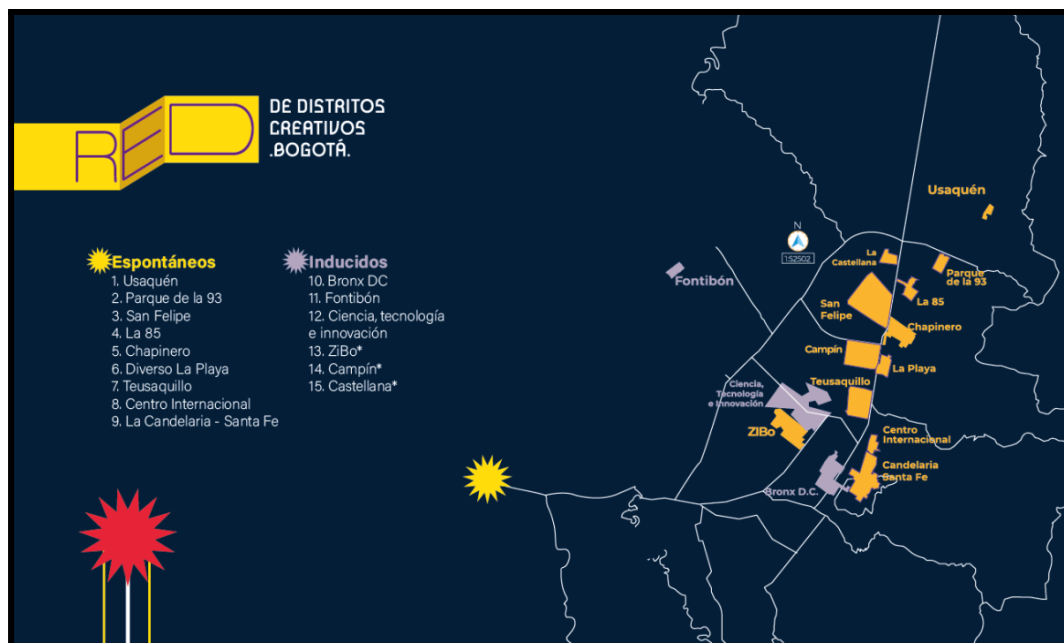
Estos Distritos Creativos se destacan por ser lugares donde convergen actividades económicas vinculadas a la cultura y la creatividad. Su principal propósito es impulsar la transformación social, económica y territorial a través del fomento del arte, la cultura, la creatividad y el emprendimiento.

Los Distritos Creativos espontáneos, según la definición de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2021), son aquellos que surgen de manera natural dentro del territorio debido a la aglomeración de actividades económicas relacionadas con la economía cultural y creativa. Estos distritos se caracterizan por una alta densidad de equipamientos culturales y prácticas asociadas al sector, que se desarrollan de forma orgánica. Por otro lado, los Distritos Creativos inducidos son resultado de políticas públicas o programas de gobierno que buscan transformar espacios subutilizados o áreas deprimidas en nuevos motores de desarrollo económico, social y cultural. En la *Figura 1* se puede observar la ubicación de los Distritos dentro del mapa de Bogotá y su distribución de origen, entre espontáneos e inducidos.

#### **Figura 1.**

*Distritos creativos de Bogotá.*

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

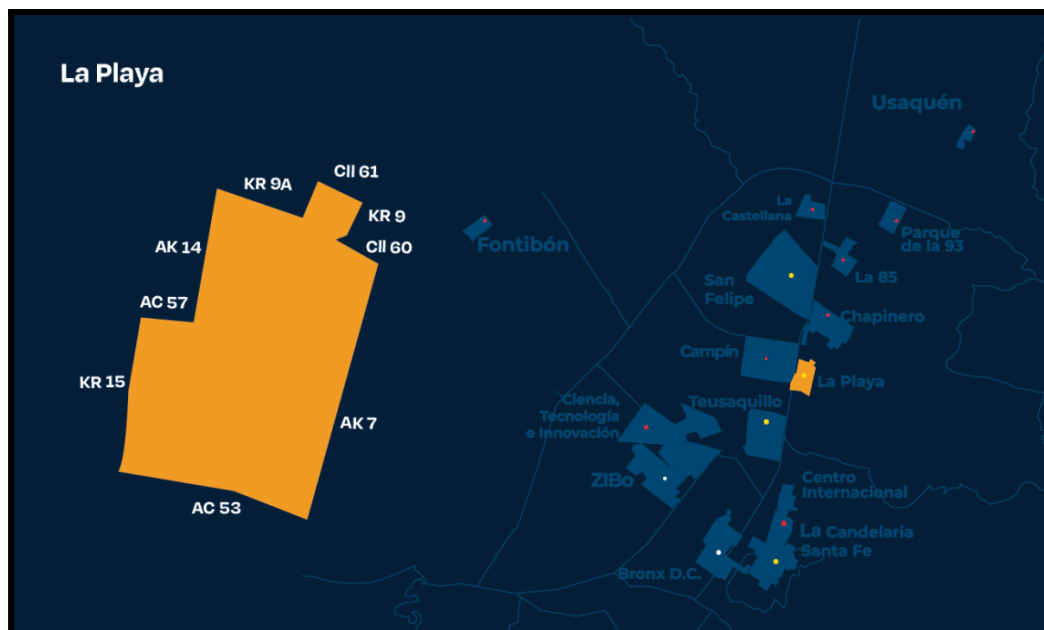


*Nota.* Reproducido de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá (2023).

La consideración de los Distritos Creativos es crucial para determinar la ubicación de ARCORA, ya que estar situado dentro de uno de estos distritos implica una integración natural con redes y otros actores que pueden potenciar el espacio. Por esta razón, teniendo en cuenta que uno de los objetivos empresariales a mediano plazo es definir la ubicación del coworking, en el presente apartado se expone el *Distrito Creativo y Diverso La Playa*, debido a su visibilidad, posición estratégica y la sinergia con el público objetivo: profesionales creativos, como un espacio estratégico a tener en cuenta al momento de desarrollar el presente modelo de negocio. En la *Figura 2* se detalla la ubicación geográfica de este Distrito.

**Figura 2.**

*Distrito Creativo y Diverso La Playa*



*Nota.* Reproducido de Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá (2023)

## Productos y/o servicios

Los productos y/o servicios de ARCORA proporcionan una visión detallada de la oferta integral que la plataforma de coworking ofrece a profesionales creativos en Bogotá. Desde espacios de trabajo colaborativo hasta programas de formación especializada, pasando por residencias artísticas, y organización de eventos, cada elemento de la propuesta está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de los usuarios y fomentar su crecimiento profesional. A continuación, se presenta una descripción de cada producto y/o servicio; destacando sus características clave y los beneficios que aportan a la comunidad creativa.

1. **Membresías de coworking:** Las membresías de coworking están diseñadas para proporcionar flexibilidad laboral con paquetes de horas, mensuales o anuales, adaptándose a diferentes horarios y ritmos de trabajo. Desde áreas abiertas colaborativas hasta espacios individuales, los usuarios pueden personalizar sus entornos de trabajo según sus preferencias. Además de las comodidades físicas,

se ofrece acceso a una red y directorio de profesionales creativos, con oportunidades para participar en eventos, networking y colaboración en proyectos conjuntos.

- 2. Consultoría en proyectos culturales:** La consultoría en proyectos culturales ofrece servicios especializados en el desarrollo y gestión de iniciativas creativas. A través de análisis y planificación estratégica, se evalúan los proyectos para maximizar su impacto cultural. Además, se brinda asesoramiento sobre la asignación eficiente de recursos financieros y humanos para garantizar el éxito del proyecto. Por último, se facilita la creación de redes y alianzas con entidades y actores clave en el ámbito cultural, fortaleciendo la colaboración y el intercambio de ideas.
- 3. Alquiler de espacios especializados:** El servicio de alquiler de espacios especializados proporciona entornos adaptados para proyectos creativos y tecnológicos. Los laboratorios análogos y digitales están equipados con tecnología especializada para satisfacer las necesidades específicas de cada proyecto. Se ofrece flexibilidad en los períodos de alquiler, buscando adaptarse a las necesidades dinámicas de los proyectos. Estos espacios van desde salones aptos para clases corporales, exploración de pintura y grabación de sonido.
- 4. Agenda cultural con talleres de formación y recreación:** La agenda cultural con talleres de formación y recreación ofrece un abanico de actividades diseñadas para enriquecer la vida de la comunidad. Desde talleres temáticos que abarcan habilidades creativas, desarrollo personal y profesional, hasta eventos de networking que fomentan la colaboración entre profesionales creativos. Además, se incluyen actividades recreativas para el bienestar físico y mental, como sesiones de relajación y espacios para expresión artística libre.

## **Mercado**

En el panorama global actual, el mundo empresarial está experimentando una evolución significativa, impulsada por cambios en la forma de trabajar. En este contexto, los espacios colaborativos o coworking han surgido como una tendencia en crecimiento. Según datos de Emergent Research, citados por SpaceUp en 2021, se proyecta que en los próximos tres años habrá aproximadamente 26.000 espacios de coworking en todo el mundo, con una estimación de hasta 3,8 millones de usuarios.

Aunque los datos presentados a continuación corresponden al modelo de coworking tradicional, funcionan como referente para denotar el crecimiento de este alrededor del mundo, ganando impulso en América Latina, donde Coworking Resources estima que existen más de 1.405 espacios de coworking, según datos del 2020. Países como Argentina, Brasil, México, Guatemala, Panamá, Ecuador y Colombia han adoptado este modelo debido a su rentabilidad económica y sus oportunidades de negocio. En Colombia, la tendencia del coworking está en alza, con alrededor de 2.821 espacios registrados en 2020, representando el 1.37% del total mundial, según Coworking Resources. Bogotá, como capital, concentra una parte significativa de estos espacios, con más de 40 identificados, según datos de Invest in Bogotá en 2020. Aunque la mayoría de estos lugares son operados por multinacionales, también existen propuestas nacionales en el mercado.

Es importante tener en cuenta que Bogotá se consolida como un epicentro de la creatividad y la innovación, con un crecimiento del 18,6% en la economía creativa durante el 2022, según datos del DANE. Este auge se refleja en el aumento de las personas que trabajan en actividades artísticas, que ya superan las 190.000, y en la significativa participación del sector cultural y creativo en el PIB de la ciudad, con un 3%. En este contexto, los espacios de coworking se convierten en un catalizador para el desarrollo de las industrias creativas.

### Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

Al analizar el panorama de espacios colaborativos y creativos en Colombia, se identificaron referentes que comparten algunas similitudes con el concepto que ARCORA busca plasmar. *Tierra Firme*, ubicado en Bogotá, se presenta como un "ecosistema de emprendimiento" que combina la creación de redes con un enfoque en el desarrollo empresarial, según lo describen sus fundadores (Tierra Firme, 2024). Su enfoque está centrado en el emprendimiento tradicional y el desarrollo de startups, diferenciándose de la propuesta de ARCORA, que prioriza la comunidad artística y cultural, y la colaboración creativa como motor principal de su modelo.

Por otro lado, en Medellín, Co-Arting es un espacio construido específicamente para artistas plásticos, que ofrece alquiler de talleres para la creación y exhibición de obras, proporcionando a los artistas las herramientas necesarias para sus procesos creativos; enfocándose en un nicho particular dentro del sector cultural (Bohórquez, 2023). A diferencia de Co-Arting, Arcora busca ofrecer una plataforma más amplia e inclusiva para profesionales de distintas disciplinas creativas, incluyendo no solo artistas plásticos, sino también diseñadores, músicos, cineastas, escritores, artistas escénicos, entre otros, promoviendo un ecosistema interdisciplinario.

Estos ejemplos sirven para mostrar la oportunidad que tiene Arcora para posicionarse como una solución integral que busca unificar las fortalezas de estos espacios (y otros que le han servido de referente, especialmente, en Europa), mientras incorpora un componente comunitario que facilita tanto la colaboración interdisciplinaria como el acceso a recursos sostenibles, generando así un impacto más amplio en el sector creativo y cultural de Bogotá.

### **Resumen de los recursos tecnológicos, infraestructura, equipo e inversiones requeridas**

Para que ARCORA logre consolidarse como una solución integral en el sector del coworking creativo, es fundamental contar con recursos tecnológicos de vanguardia, que

**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

incluyan una infraestructura robusta y adaptable, lo que implica la instalación de equipos tecnológicos avanzados, como sistemas de conectividad de alta velocidad, plataformas de gestión colaborativa, y herramientas específicas para el desarrollo creativo, como un software de diseño. En este sentido, los recursos que se necesitan para lograrlo, son:

**Talento Humano:**

- Gestor/a de comunidad creativa: Encargada/o de la gestión y promoción de la comunidad, la planificación de eventos y la interacción con los miembros.
- Personal de recepción y atención al cliente: Para recibir a los miembros, dar orientación y apoyo.
- Personal de mantenimiento, limpieza y seguridad: Para asegurar la adecuada conservación de las instalaciones.

**Software y hardware:**

- Plataforma de gestión y reservas: Desarrollo o adquisición de un sistema de gestión para reservas, seguimiento de membresías y administración.
- Equipos informáticos: Computadoras, dispositivos móviles, sistemas de proyección y equipos de oficina.
- Software de colaboración: Herramientas para promover la colaboración, gestión de proyectos y comunicación interna.

**Maquinaria y equipo:**

- Mobiliario de oficina: Escritorios, sillas ergonómicas, estanterías, entre otros.
- Equipamiento tecnológico: Proyectoras, impresoras, sistemas de audio y video para eventos y formaciones.

**Planta física:**

- Infraestructura: Construcción y adaptación de espacios sostenibles, implementación progresiva de sistemas menos contaminantes.

**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

- Espacios de trabajo adaptables: Diseño y adaptación de áreas para cumplir con las diferentes necesidades de los profesionales creativos.

**Tabla 1.**

*Inversión inicial ARCORA*

RECURSO	INVERSIÓN INICIAL (1ER AÑO)
Arriendo	\$42.000.000
Adecuaciones	\$10.000.000
Muebles y enseres	\$15.000.000
Puesta en marcha	\$14.000.000,00
Marketing	\$24.000.000
Software Creative Cloud	\$24.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$129.000.000</b>

*Nota.* Elaboración propia

La inversión inicial estimada para Acora es de \$129.000.000, cubriendo los gastos del primer año de operación. **Arcora dispone de los fondos necesarios para financiar los primeros seis meses de actividades, incluidos los dos primeros meses destinados a adecuaciones del espacio.** A partir del tercer mes, se espera comenzar a generar ingresos, buscando que el modelo de negocio se vuelva sostenible durante los seis (6) meses restantes del primer año.

El éxito de este plan depende de la capacidad para alinear la oferta con las demandas del mercado y cumplir con los ingresos mínimos proyectados, tal como se detalla en el [simulador financiero](#).

### **Equipo de trabajo**

A continuación se detallan los perfiles del equipo base con el que la operación de ARCORA puede arrancar para su buen funcionamiento:

- **Abogado/a Especialista en Derecho Corporativo y Propiedad Intelectual**

El/la abogado/a de Arcora deberá contar con al menos 5 años de experiencia en derecho corporativo y propiedad intelectual, especialmente en el sector cultural y creativo. Su función será asesorar en el cumplimiento de los requisitos legales y administrativos necesarios para el funcionamiento del coworking, así como en la protección de los derechos de propiedad intelectual de los miembros. Será responsable de elaborar contratos, políticas de uso y acuerdos de colaboración que aseguren un marco jurídico sólido para fomentar la colaboración y el respeto entre los distintos profesionales que integran la comunidad de Arcora.

- **Contador/a Especialista en Economía Creativa**

El/la contador/a deberá contar con al menos 5 años de experiencia en contabilidad y finanzas en el ámbito de las industrias creativas y culturales. Su rol en Arcora será fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera del coworking, encargándose de la elaboración y análisis de estados financieros, proyecciones de crecimiento y gestión de presupuestos. Su experiencia permitirá ofrecer orientación financiera a los miembros sobre temas específicos de sus proyectos creativos, además de desarrollar herramientas para optimizar los recursos de Arcora, maximizando su impacto social y económico.

- **Gestor/a Cultural con Enfoque en economía colaborativa**

El/la gestor/a cultural deberá contar con al menos 4 años de experiencia en la coordinación de proyectos culturales y en la creación de comunidades colaborativas. Su rol en Arcora será clave para construir y dinamizar la red de profesionales que integran el coworking. Con un enfoque en mediación cultural y economía colaborativa, se encargará de organizar eventos, talleres y encuentros que promuevan el intercambio de ideas y la creación de sinergias entre los miembros. Su conocimiento en metodologías participativas garantizará que Arcora funcione no solo como un espacio de trabajo, sino



**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

<b>Políticos</b>	Normativas gubernamentales	<sup>2</sup> Regulaciones gubernamentales en Colombia que afectan a la industria de coworking y el sector de bienes raíces. Cambios en la legislación, como regulaciones de seguridad o cuestiones fiscales, pueden influir en la operación de la empresa (Vasallo Perez y Roncancio, 2019).			X		X	
	Políticas de apoyo a las industrias creativas	<sup>3</sup> Más iniciativas como Cocrea y la exención tributaria del Ministerio de Cultura (CoCrea, 2024).			X		X	
<b>Económicos</b>	Ciclos económicos y de recesión	La situación económica de Colombia puede afectar la demanda de servicios de coworking. Durante períodos de recesión, es posible que las empresas busquen reducir costos y opten por espacios de coworking en lugar de alquilar oficinas tradicionales. Tal como comenzó a pasar a partir de la pandemia en 2019. (González, 2021)		X			X	
	Tipo de cambio	Las fluctuaciones en el tipo de cambio pueden influir en los costos de operación, especialmente si ARCORA llega a necesitar productos importados.		X				X
<b>Sociales</b>	Tendencias / preferencias laborales	Las tendencias en la forma en que las personas trabajan, como el aumento del trabajo remoto o la preferencia por entornos colaborativos, pueden beneficiar a los espacios de coworking, especialmente aquellos que ofrecen servicios orientados a la creatividad. (Defeudis-Aguilar y Guimaraes-Blanco, 2021)			X		X	

<sup>2</sup>Hasta el momento no existen unos mandatos normativos específicos para la implementación y explotación de un Coworking, Sin embargo, está considerado como un servicio, por tanto, los señalamientos legales propios de los servicios son aplicables al Coworking” (Vasallo Perez y Roncancio, 2019)

<sup>3</sup> “Los contribuyentes de renta de cualquier sector de la economía podrán obtener una deducción del 165% del valor de la inversión o donación en su declaración de renta, por invertir en proyectos culturales y creativos.” (CoCrea, 2024)

**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

	Cultura empresarial	La cultura empresarial en Bogotá y Colombia, en general, puede influir en la adopción de espacios de coworking. La aceptación de la flexibilidad laboral y la innovación en los negocios es relevante para el éxito de ARCORA.		X				X	
<b>Tecnológicos</b>	Tecnología de la información	El cambio en los sistemas de conectividad de operadores locales puede afectar la forma como ARCORA provee sus servicios.			X				X
<b>Ecológicos</b>	Sostenibilidad y responsabilidad ambiental	ARCORA podría considerar la adopción de prácticas sostenibles en sus operaciones para atraer a profesionales comprometidos con el medio ambiente y el impacto social (Mendoza y Saltos-Riera, 2021).		X				X	
<b>Legales</b>	Contratos y regulaciones de arrendamiento	Cambios en las leyes de arrendamiento pueden afectar los costos y condiciones de alquiler para ARCORA. La empresa debe estar al tanto de cualquier cambio en la legislación			X			X	
	Propiedad intelectual	ARCORA podría considerar políticas para proteger la propiedad intelectual de los profesionales creativos que utilizan sus instalaciones, lo que podría ser un valor agregado.			X	X			

*Nota.* Elaboración propia

**Impacto Político-Económico:** Las regulaciones gubernamentales y las políticas de apoyo a las industrias creativas pueden tener una influencia crucial en las operaciones y el éxito de ARCORA. Los cambios en la legislación o las iniciativas gubernamentales pueden presentar tanto oportunidades como desafíos para la empresa. Asimismo, la situación económica de Colombia y las fluctuaciones en el tipo de cambio son factores críticos a considerar, ya que afectan la demanda y los costos de operación del coworking.

**Factores sociales y culturales:** Las tendencias laborales y las preferencias en la cultura empresarial en Bogotá y Colombia pueden jugar a favor de ARCORA. El

crecimiento del trabajo remoto y la aceptación de la flexibilidad laboral pueden aumentar la demanda de espacios de coworking en la ciudad (Mendoza & Saltos-Riera, 2021)

**Aspectos tecnológicos:** La evolución de la tecnología de la información, incluyendo sistemas de conectividad y herramientas colaborativas, puede influir en la forma en que ARCORA proporciona sus servicios. La empresa debe mantenerse actualizada con las tendencias tecnológicas para garantizar una experiencia óptima para sus usuarios.

**Consideraciones ecológicas:** La integración de prácticas que reduzcan el impacto ambiental fortalecerá el compromiso de ARCORA con la sostenibilidad, permitiendo a la empresa alinearse con tendencias de mercado y acceder a incentivos relacionados. La empresa se debe comprometer a implementar medidas que minimicen su huella ambiental, como el uso eficiente de recursos naturales, la gestión de residuos y la adopción de tecnologías y materiales ecoamigables en la construcción y mantenimiento de sus espacios. Esto no solo reforzará su posición en el mercado, sino que también la posicionará como una opción atractiva para aquellos que buscan proyectos que contribuyan positivamente al medio ambiente.

**Factores legales y de propiedad intelectual:** Cambios en las leyes de arrendamiento y regulaciones pueden impactar los costos y condiciones de alquiler para ARCORA. Además, la protección de la propiedad intelectual de los profesionales creativos que utilizan sus instalaciones puede ser un valor agregado para la empresa, garantizando un entorno seguro y protegido para la innovación (Barchi, 2019).

### **Análisis “5 Fuerzas de Porter”**

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta clave para analizar la competitividad de un sector y desarrollar estrategias empresariales eficaces. Estas fuerzas son de acuerdo a UNIR (2023):

- Rivalidad entre competidores existentes, que mide la intensidad de la competencia en el sector.

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

- Amenaza de nuevos competidores, relacionada con la facilidad de entrada de nuevas empresas en el mercado.
- Poder de negociación de los proveedores, que evalúa la capacidad de los proveedores para influir en los costos.
- Poder de negociación de los clientes, sobre la capacidad de los clientes para negociar precios.
- Amenaza de productos sustitutos, que mide la posibilidad de que los consumidores reemplacen los productos actuales por otros alternativos.

Figura 3.

5 Fuerzas de Porter



**Nota:** Elaboración propia

### 1. Rivalidad entre competidores existentes:

Baja rivalidad en el segmento de coworking creativo: Actualmente, en Bogotá, la rivalidad entre competidores en el segmento de coworking creativo es baja. Aunque existen otros espacios de coworking, la mayoría se enfoca en oficinas compartidas convencionales y no en las necesidades específicas de los profesionales creativos

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

(Vasallo-Pérez & Villamil, 2020). Se localiza un coworking dedicado a los artistas plásticos en Medellín, el cual podría ser un competidor directo (Bohórquez, 2023).

## **2. Poder de negociación de los proveedores:**

Alto poder de negociación con los proveedores de bienes y servicios generales: En el caso de ARCORA, dado que se enfoca en servicios específicos para profesionales creativos, el poder de negociación de proveedores de servicios generales es alto. ARCORA puede seleccionar proveedores que se adapten a las necesidades del espacio y su comunidad, logrando una independencia o exclusividad que pueda limitar su operación.

## **3. Poder de negociación de los compradores:**

Poder de negociación de los compradores en alza: Los profesionales creativos en Bogotá tienen opciones limitadas de coworking que <sup>4</sup>satisfagan sus necesidades. ARCORA busca abordar esta carencia en el mercado y, por lo tanto, tiene el potencial de atraer a un gran número de compradores. Sin embargo, es fundamental que ARCORA ofrezca un valor diferenciado, paquetes y/o planes integrales y con precios competitivos para retener a lo/as usuario/as.

## **4. Amenaza de productos o servicios sustitutos:**

Baja amenaza de productos o servicios sustitutos: Dado que ARCORA se enfoca en ser un coworking creativo y ofrece servicios complementarios como residencias artísticas, formación especializada y eventos, la amenaza de productos o servicios sustitutos es baja (Tadashi, 2017). No existen muchas alternativas que ofrezcan un paquete completo para profesionales creativos en Bogotá.

## **5. Amenaza de nuevos competidores:**

---

<sup>4</sup> Información extraída del Anexo 1. Entrevistas Grupo Focal Creativos

Amenaza moderada de nuevos competidores: Aunque el mercado de coworking creativo en Bogotá ofrece oportunidades, entrar en este negocio requiere una inversión considerable en infraestructura, redes y recursos. Sin embargo, con la creciente presencia de las Industrias Creativas y Culturales (ICC) en la economía (DANE, 2023), es probable que se observe un aumento en la popularidad de estos espacios, incluso con opciones de inicio sin un presupuesto elevado.

ARCORA ya ha investigado las necesidades del mercado y ha desarrollado una propuesta de valor sólida, lo que puede dificultar la entrada de nuevos competidores. Por lo tanto, se encuentra en una posición favorable para satisfacer las demandas de los profesionales creativos en Bogotá. A pesar de que la rivalidad actual es baja y la amenaza de productos sustitutos es mínima, es importante que la empresa gestione cuidadosamente el poder de negociación de los compradores. Lo anterior puede llevar a pensar que, el éxito de ARCORA, dependerá en gran medida de su capacidad para atraer y retener a este segmento de usuarios en crecimiento.

## **VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La validación de mercado consiste en comprobar si la propuesta de valor de un proyecto satisface las necesidades reales de los clientes, lo cual se logra mediante la identificación y análisis del cliente ideal, asegurando que el segmento definido sea accesible, relevante y distintivo. La validación permite a ARCORA ajustar su oferta, asegurando que sus soluciones aporten valor tangible y sean atractivas para su público objetivo, incrementando así las probabilidades de éxito en el mercado.

### **Análisis del cliente frente a la propuesta de valor**

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2008), el concepto de segmentación de clientes se refiere a la identificación de grupos específicos que permiten a la empresa y/o proyecto implementar estrategias de marketing efectivas y alcanzar sus objetivos de

ventas. Estos segmentos deben ser accesibles, significativos y distintivos. Por esto, resulta importante definir el cliente ideal y sus características para estructurar acciones que conlleven a resolver necesidades, trabajos por hacer y demás valor agregado que ARCORA pueda aportar a un individuo o un grupo de personas.

Los posibles clientes que se proyectan para ARCORA, se dividen en tres (3) segmentos:

1. Personas menores de 28 años, estrato 3, principalmente jóvenes emprendedores que buscan un espacio donde desarrollar sus ideas creativas, incrementar su red de contactos e invertir en su crecimiento profesional. Este grupo, aunque puede carecer de ingresos económicos estables, valora las oportunidades de aprendizaje y colaboración.
2. Personas mayores de 28 años, estrato 3-4, con acceso a un computador, y un smartphone. Tienen estabilidad económica y les interesa trabajar en espacios flexibles donde se puedan desarrollar personal y creativamente junto a otras personas con las que comparten habilidades e intereses. Son quienes probablemente generarán los primeros ingresos estables para ARCORA, por lo que las estrategias de captación inicial se enfocarán en ellos.
3. Grupos de personas, ya sean colectivos, empresas o equipos de trabajo, que buscan espacios alquilados para desarrollar actividades específicas relacionadas con su campo creativo. Estos grupos requieren espacios que puedan adaptarse a sus necesidades específicas y que cuenten con los equipos y la tecnología necesarios para realizar su trabajo. Además, buscan un ambiente creativo que fomente la colaboración y la innovación. Finalmente, valoran la ubicación conveniente y los precios competitivos.

Si bien ARCORA tiene la capacidad de atender simultáneamente a estos tres segmentos, se implementarán estrategias en fases. Inicialmente, se priorizará a los

### Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

clientes mayores de 28 años debido a su capacidad adquisitiva y la estabilidad económica que ofrecen al proyecto. Posteriormente, se dirigirán esfuerzos hacia los colectivos creativos, y finalmente, a los jóvenes menores de 28 años, mediante estrategias complementarias que aborden sus necesidades particulares.

#### **Derechos Culturales y propuesta de valor de ARCORA**

Un aspecto crucial de la propuesta de valor de ARCORA es su alineación con la promoción y ejercicio de los derechos culturales, reconocidos por organismos internacionales como la UNESCO (2010). Estos derechos garantizan la participación en la vida cultural, la libertad de expresión artística y el acceso a la diversidad cultural. En este contexto, ARCORA no solo ofrece un espacio de trabajo colaborativo, sino que también se posiciona como un promotor de derechos culturales, proporcionando un entorno que fomenta la creación, la expresión y el intercambio cultural.

Al proporcionar un ambiente de apoyo y estímulo para creativos, ARCORA contribuye a fomentar los derechos culturales, como la libertad de expresión y el acceso al intercambio cultural. Esto crea oportunidades para que las personas compartan experiencias artísticas, lo que, a su vez, promueve la colaboración y la “reparación colectiva” en diferentes dimensiones. Esta reparación se materializa cuando los individuos se encuentran y comparten sus creaciones, permitiendo que ejerzan sus derechos culturales al elegir, producir, expresar, transmitir, acceder, consumir y apropiarse de prácticas culturales dentro de sus contextos sociales, que termina influyendo en la red comunitaria y en la salud mental de estas personas (Uparela, 2020).

#### **Modelo de negocio y ecosistema colaborativo**

Lo anterior se enlaza con un aspecto crucial de la propuesta de valor de ARCORA para los usuarios que interactúan con el espacio desde diversas perspectivas. Recordando que uno de los pilares fundamentales de esta propuesta radica en el

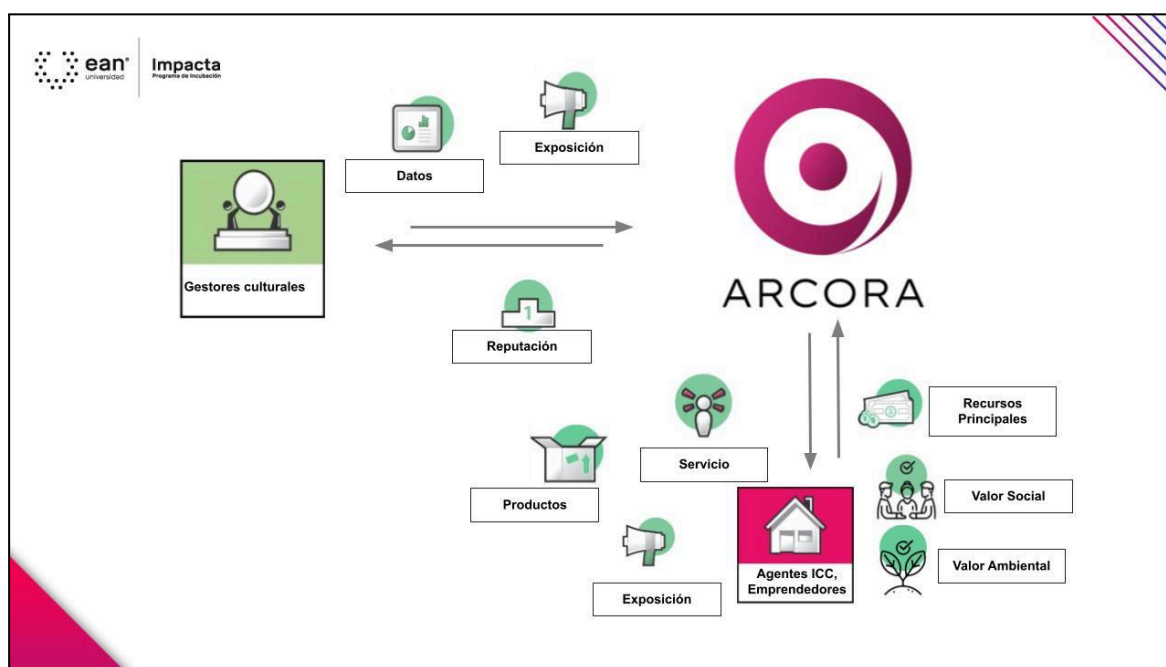
**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

desarrollo humano a través de espacios de encuentro diseñados para la creatividad y la interacción social, con el propósito de fomentar la colaboración.

A partir de la herramienta System Mapping, se desarrolla el modelo de negocio de ARCORA, permitiendo visualizar el ecosistema y las interacciones clave entre actores. Este esquema muestra cómo los proveedores y clientes finales se relacionan de forma bidireccional, en un flujo de intercambio de recursos, servicios y beneficios. ARCORA actúa como una plataforma de trabajo colaborativo que fomenta la interacción integral entre los actores del ecosistema creativo y cultural.

**Figura 4.**

*System Mapping ARCORA*



*Nota.* Elaboración propia

Este modelo de negocio de Arcora se enfoca en crear un ecosistema de valor entre diversos actores clave: agentes de industrias culturales y creativas (ICC), emprendedores y gestores culturales. En el centro, Arcora facilita el flujo de recursos, reputación, y exposición, promoviendo la colaboración y el apoyo mutuo. Los gestores culturales

### Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

contribuyen con datos y exposición; y a cambio reciben reputación en un intercambio simbiótico, mientras que los agentes ICC y emprendedores acceden a servicios, productos, y exposición que Arcora promueve y coordina. Al mismo tiempo, Arcora genera valor social y ambiental, aportando al desarrollo sostenible de las industrias culturales y creativas y sus actores.

#### **Estudio piloto de mercado**

Para obtener una visión más clara sobre el comportamiento del consumidor dentro del mercado objetivo de ARCORA, se llevó a cabo un estudio piloto mediante una encuesta en línea. La encuesta fue distribuida a través de redes sociales y grupos específicos de artistas y profesionales creativos en plataformas como Facebook, así como a colegas del sector que ayudaron a replicarla. El instrumento de recolección de datos utilizado fue Google Forms, logrando así una muestra de 92 personas, representativa de la población objetivo delimitada previamente en el estudio de segmentación.

Para calcular el tamaño de la muestra, se seleccionaron un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%. Esto significa que los resultados de esta muestra pueden variar un 10% arriba o abajo de los valores reales de la población objetivo, y que tenemos un 90% de confianza en que los resultados de la encuesta reflejan las opiniones del mercado objetivo (Kotler y Armstrong, 2008). Estos parámetros son adecuados para estudios exploratorios como el presente, ya que brindan una aproximación representativa sin requerir una muestra excesivamente grande.

Cabe destacar que el enfoque de esta encuesta fue aleatorio, dado que no se dirigió a personas específicas, sino a un público general perteneciente a grupos relacionados con el sector creativo.

### **Tamaño de la población**

La audiencia objetivo para ARCORA está compuesta por personas mayores de 28 años pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3 y 4 de Bogotá, ya que, de acuerdo al Censo Nacional de Población y Vivienda de 2018, realizado por el DANE, la cantidad de personas que cumplen con este perfil asciende a 1.023.144 individuos.

Esta cifra representa el potencial de mercado al cual ARCORA busca atraer mediante sus servicios, por lo que, para garantizar que los resultados obtenidos de la encuesta sean consistentes, se decidió complementar esta información con los datos obtenidos en las entrevistas y grupos focales realizadas previamente, cuyos resultados más importantes han sido transcritos y se incluyen como anexos en este estudio.

#### **Desglose por estrato:**

- Estrato 3: 581.716 personas mayores de 28 años.
- Estrato 4: 441.428 personas mayores de 28 años.

Estas cifras se obtuvieron mediante un análisis de los datos del Censo Nacional de Población y Vivienda de 2018 proporcionados por el DANE. Los datos se filtraron para incluir únicamente a personas mayores de 28 años y residentes en los estratos 3 y 4 en Bogotá.

Es importante tener presente que, al ser datos que corresponden al año 2018, la demografía poblacional pudo haber cambiado desde entonces. Sin embargo, proporcionan una estimación de la población objetivo, dando base para encaminar estrategias y acercamientos como la <sup>5</sup>encuesta que se aplicó a 92 personas y que se desglosa a continuación con algunos de los datos más relevantes para el estudio del mercado y su relación con la segmentación del público objetivo.

Actualmente, Colombia cuenta con un sistema de estratificación socioeconómica, el cual consiste en clasificar por estratos los inmuebles residenciales que poseen la

---

<sup>5</sup> Consultar encuesta en el siguiente enlace: <https://forms.gle/sCUa2L6b6zMYR4mY7>

necesidad de recibir servicios públicos. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022) sostiene que:

*“La estratificación socioeconómica es una clasificación en estratos de los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos. Se realiza principalmente para cobrar de manera diferencial por estratos los servicios públicos domiciliarios permitiendo asignar subsidios y cobrar contribuciones en esta área. De esta manera, quienes tienen más capacidad económica pagan más por los servicios públicos y contribuyen para que los estratos bajos puedan pagar sus facturas”.*

En un estudio aleatorio, realizado mediante el método de encuesta, se le preguntó a 92 personas sobre el estrato socioeconómico que aparece en sus facturas de servicios públicos, 10 personas contestaron estrato 2, 56 personas respondieron estrato 3, 21 personas indicaron estrato 4; y 5 personas mencionaron estrato 5. Conocer el estrato socioeconómico al que pertenece la vivienda de los encuestados puede proporcionar información estimada sobre su nivel de ingresos y el contexto sociocultural y económico del barrio (Chaves & Sedano, 2022).

Esta información es relevante para el presente trabajo ya que ARCORA se dirige principalmente al segmento de usuarios de estrato socioeconómico 3 y 4. Comprender la distribución de estos estratos puede ayudar a evaluar si las estrategias propuestas reflejan la realidad y cómo se posiciona este segmento a nivel distrital y local. Esto es particularmente importante al considerar la ubicación de ARCORA en localidades como Chapinero y Teusaquillo, como se ilustra en los siguientes mapas de estratificación.

### **Validación de datos**

Las 92 encuestas realizadas fueron distribuidas de manera aleatoria a personas que forman parte del mercado objetivo, utilizando redes sociales y grupos de profesionales creativos en plataformas como Facebook. La encuesta fue dirigida específicamente a personas mayores de 28 años pertenecientes a los estratos socioeconómicos 3 y 4 de

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

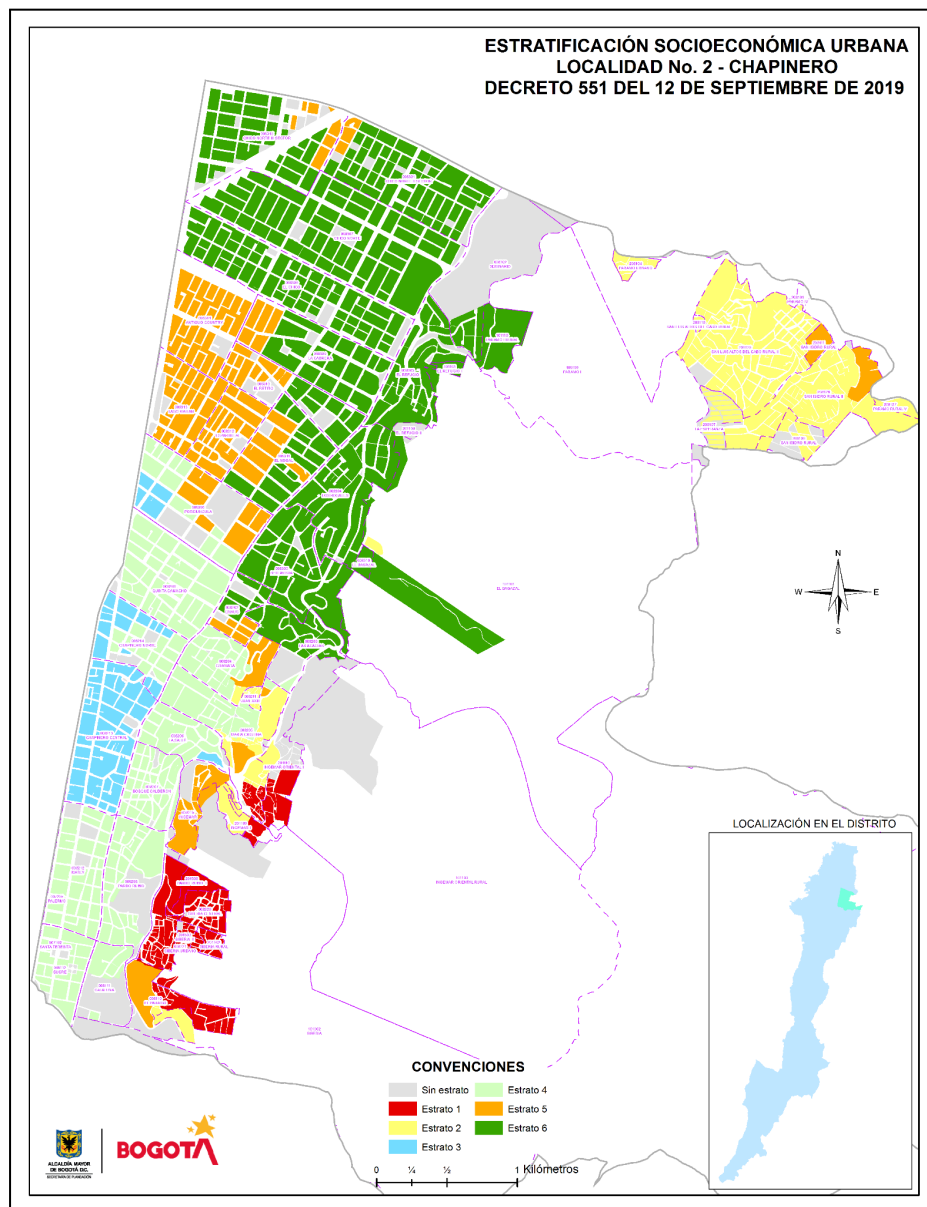
Bogotá, tal como se había definido en la segmentación de mercado. Siguiendo con esta idea, para garantizar la validez de los datos obtenidos, se aplicó un instrumento de recolección de datos mediante Google Forms, diseñado para captar información clave sobre las preferencias y necesidades de los usuarios potenciales de ARCORA.

**El proceso de validación fue realizado a partir de un cruce de información con las entrevistas y grupos focales realizados el año anterior**, cuyos resultados fueron transcritos y se encuentran como anexos en este estudio (*Anexo 1 y Anexo A*). Estos datos se complementaron con la encuesta, permitiendo una visión más holística del comportamiento del consumidor.

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

**Figura 5.**

*Mapa estratificación socioeconómica Chapinero*



*Nota.* Imagen reproducida de Secretaría de Planeación (2019)

El mapa de la localidad de Chapinero refleja una amplia diversidad socioeconómica, con estratos que van desde el nivel 1 hasta el 6; sin embargo, predominan los estratos 5 y 6 hacia el norte y nororiente, áreas reconocidas por su alto nivel adquisitivo. Al mismo tiempo, en el sur y occidente de la localidad se

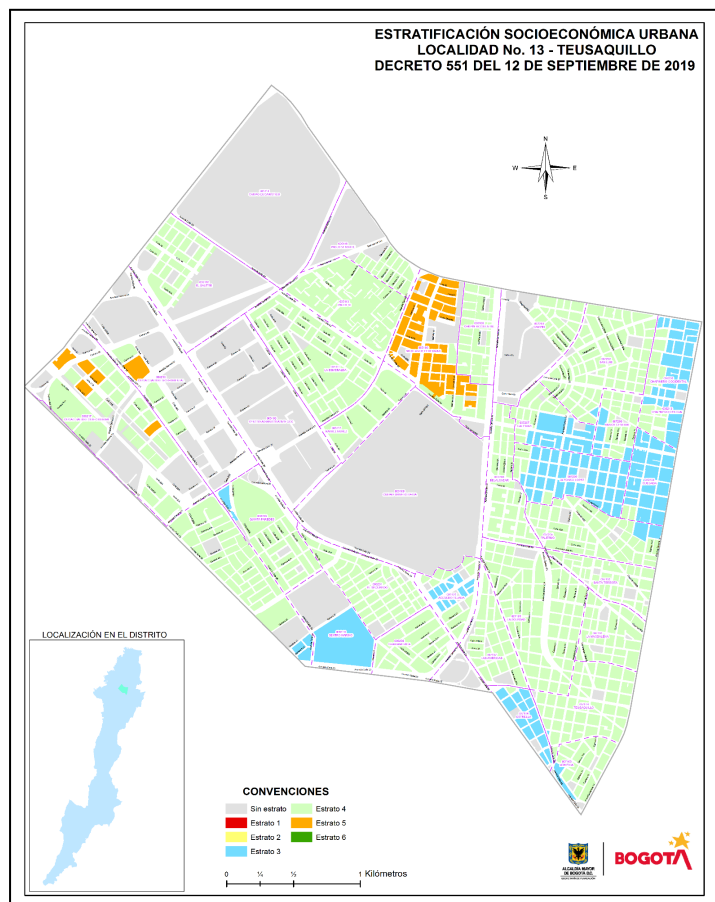
**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

observan más zonas de estratos 3 y 4, que colindan con las localidades de Teusaquillo y Barrios Unidos, sugiriendo una transición hacia niveles socioeconómicos más bajos conforme se avanza hacia esas áreas, lo que demuestra un cambio gradual en el nivel de vida en función de la ubicación geográfica dentro de la ciudad.

Por otro lado, en la *Figura 6*, el mapa de Teusaquillo muestra una representación diferente, donde predominan los estratos 3 y 4, con algunas zonas dispersas de estrato 5; la localidad refleja una menor presencia de niveles socioeconómicos altos en comparación con Chapinero, lo que genera un contraste notable entre ambas, a pesar de su cercanía.

**Figura 6.**

*Mapa estratificación socioeconómica Teusaquillo*

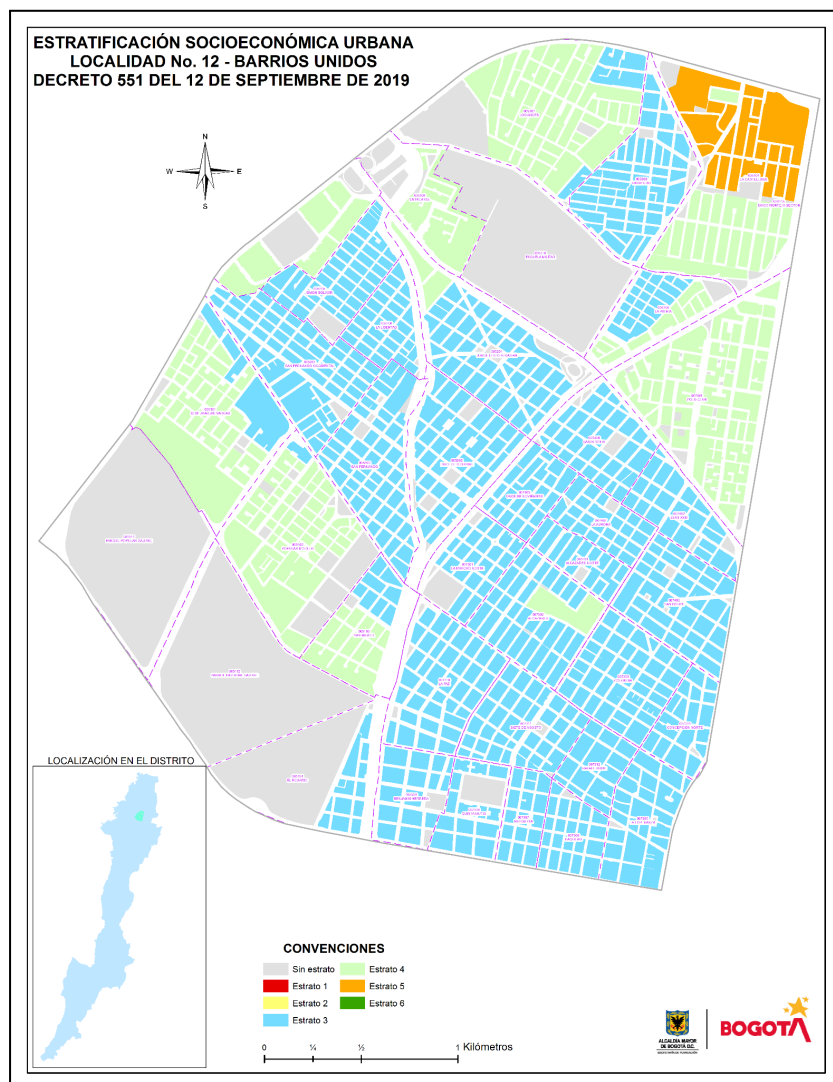


Elaboración: Secretaría de Planeación (2019)

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

**Figura 7.**

*Mapa estratificación socioeconómica Barrios Unidos*



*Nota.* Imagen reproducida de Secretaría de Planeación (2019)

Lo anterior resulta siendo relevante ya que da una estimación de los sectores, previamente seleccionados como posible ubicación de ARCORA, para confirmar o confrontar las ideas al respecto. Por ejemplo, después de realizar el anterior análisis, la localidad de Barrios Unidos se convierte en una localidad posible de ubicación para el coworking, ya que se encuentra dentro del perímetro dentro del *Distrito Creativo La Playa*, expuesto anteriormente y el cual alberga la mayor parte de personas que, por las

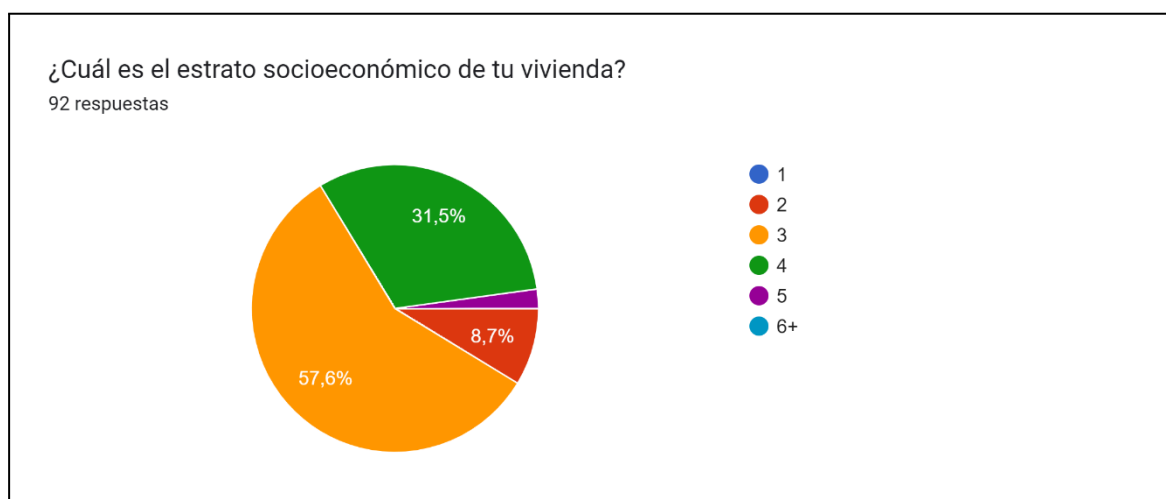
**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

características socioeconómicas que puede brindar los estratos asignados, corresponde con la segmentación de público realizada inicialmente. Esto significa que, en primer lugar, ARCORA le apunta a un público que pueda destinar una parte de sus ingresos económicos en el alquiler o uso de un espacio de trabajo colaborativo; con el objetivo de apalancar y darle rentabilidad en los primeros dos años.

A continuación, la Figura 8 muestra los resultados de la encuesta aplicada en relación con los estratos socioeconómicos de los 92 encuestados, en donde la mayoría de los participantes provienen del estrato 3, con un total de 56 personas, lo que representa el grupo más grande en el estudio. Le siguen los encuestados del estrato 4, con 21 personas, y en menor medida, 10 personas del estrato 2. El estrato 5 tiene la menor representación, con solo 5 personas.

**Figura 8.**

*Estrato socioeconómico usuario/as potenciales*



*Nota.* Elaboración propia.

Ahora, la decisión de considerar el estrato socioeconómico de la vivienda de los encuestados se realizó con el fin de contrastar la cantidad de dinero que cada persona estaría dispuesta a invertir en un espacio de trabajo colaborativo, en relación con su

**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

situación económica, razón por la cual se preguntó sobre los estratos en la encuesta aplicada a las 92 personas.

Este resultado confirma que la mayor parte de la muestra se concentra en los estratos 3 y 4, que son los definidos como el mercado objetivo de ARCORA. La presencia de participantes de los estratos 2 y 5, aunque menor, aporta diversidad a la muestra y permite obtener una visión más amplia de las necesidades de los diferentes segmentos de la población de Bogotá, brindando un análisis más completo del comportamiento del consumidor.

Aun así, para poder saber en qué tipo de mercado ARCORA va a intervenir, se realizó la pregunta sobre las ocupaciones de los encuestados, como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3.**

Ficha técnica estadística de las ocupaciones de los encuestados

<b>Objetivo:</b>		
Evaluar la situación laboral actual de los participantes de la encuesta, todos ellos pertenecientes al mercado objetivo de ARCORA, compuesto por profesionales creativos en Bogotá.		
Muestra Total: 92 respuestas.		
<b>Situación laboral</b>	Respuestas Totales	Porcentaje (%)
<b>Independiente</b>	49	53.3%
<b>Empleado</b>	33	35.9%
<b>Estudiante</b>	9	9.8%
<b>Desempleado</b>	1	1.1%

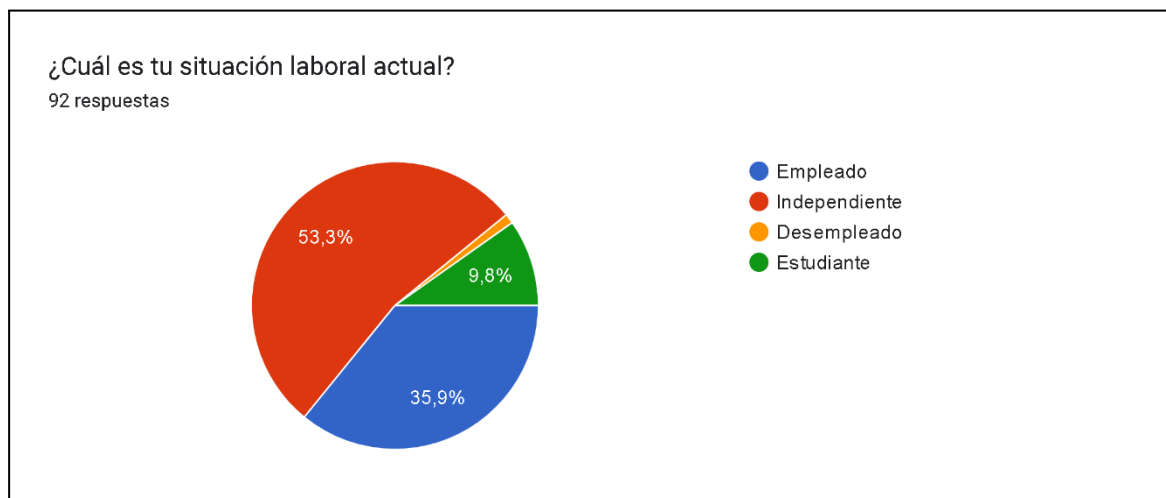
*Nota.* Elaboración propia.

La figura 9 permite identificar que la mayoría, un 53.3%, se identifica como independiente, seguido de un 35.9% que son empleados, un 9.8% son estudiantes, y un pequeño porcentaje de 1.1% corresponde a desempleados; dichos datos sugieren que la mayor parte de la muestra está compuesta por trabajadores independientes, lo que

refuerza la necesidad de un espacio de coworking flexible y adaptable a sus necesidades profesionales.

**Figura 9.**

*Ocupación de los encuestados*



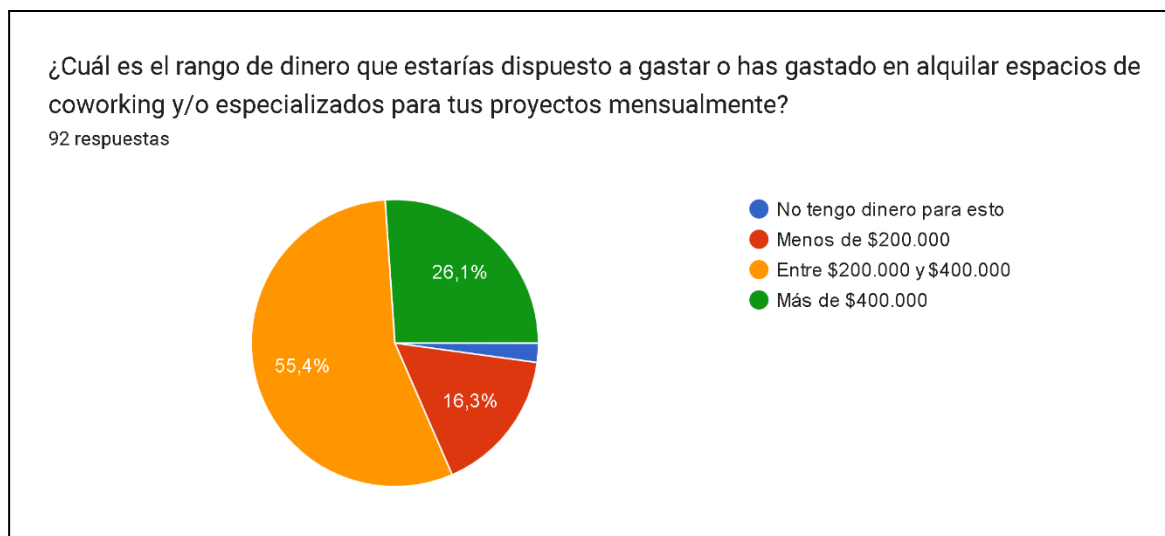
*Nota.* Elaboración propia

Se resalta que, la predominancia de trabajadores independientes en los resultados es altamente beneficiosa para ARCORA, ya que este grupo demanda espacios flexibles y dinámicos, ideales para su estilo de trabajo autónomo. Además, la presencia de empleados y estudiantes en la muestra refuerza la oportunidad de atraer a profesionales que buscan complementar su desarrollo en entornos colaborativos, pues esta diversidad de perfiles impulsa a ARCORA a posicionarse como una opción versátil y adaptable, capaz de satisfacer distintas necesidades profesionales.

En cuanto al rango de dinero que estarían dispuestos a destinar, los resultados muestran lo siguiente:

**Figura 10**

*¿Cuánto dinero puede destinar a un espacio de coworking para su trabajo?*



*Nota.* Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la gráfica de distribución sobre el rango de inversión que las personas estarían dispuestas a gastar en alquilar espacios de coworking o especializados, se observa que la mayoría de los encuestados, 55.4%, indicaron estar dispuestos a invertir entre \$200.000 y \$400.000 mensuales, siendo el rango más común, lo cual sugiere que una oferta en este rango de precios sería competitiva y atractiva para el mercado objetivo.

Por otro lado, un 26.1% de los participantes están dispuestos a gastar más de \$400.000, lo que representa una oportunidad para ofrecer servicios premium o adicionales para este segmento. Solo un 16.3% invertiría menos de \$200.000, y un 2.2% mencionó que no tiene dinero para este tipo de inversión; los datos refuerzan la idea de que el mercado de ARCORA debe centrarse principalmente en servicios que oscilan entre los \$200.000 y \$400.000, pero también considerar opciones para aquellos que puedan pagar más.

Lo anterior resulta relevante para confirmar tanto la ubicación geográfica del espacio como el nicho socioeconómico al que está dirigido. Además, ayuda a definir la expectativa en cuanto a la oferta de servicios y su precio, lo que permitirá diseñar

**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

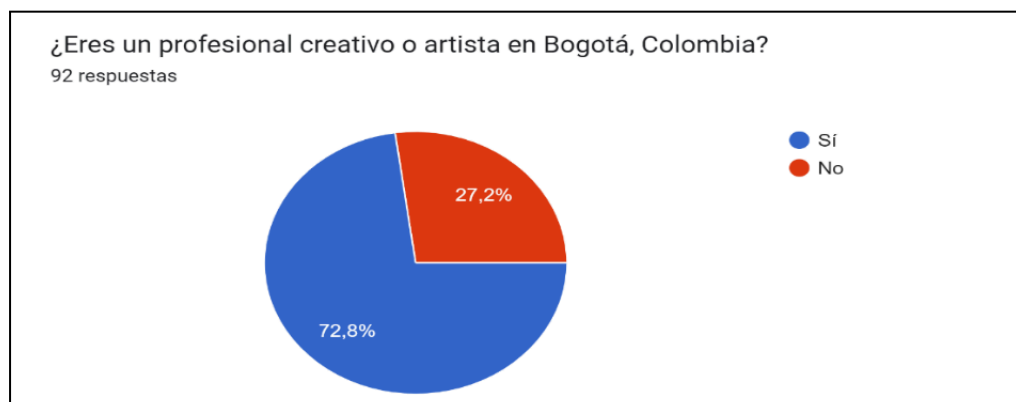
paquetes atractivos y accesibles para estos profesionales creativos. Esto puede complementarse con servicios adicionales y amenidades que ARCORA está en capacidad de ofrecer, generando una propuesta de valor que no solo responda a las necesidades económicas del público objetivo, sino que también incremente su interés en el espacio como un entorno integral para el desarrollo creativo y profesional.

Otra pregunta, relacionada con el sector laboral en el que se desempeñaba cada uno de los encuestados y que resulta importante para comprender y hacer un estimado de los sectores de las Industrias Creativas y Culturales (ICC) a los que se enfrenta ARCORA, aclarando que, aunque la encuesta fue aleatoria, su difusión se dirigió deliberadamente a grupos específicos, como comunidades en Facebook, colegas y conocidos afines al entorno creativo.

La encuesta fue respondida por 92 personas, de las cuales la mayoría (75) pertenece a las ICC, mientras que las restantes 17 no forman parte de este sector.

**Figura 11.**

*Profesionales creativos*

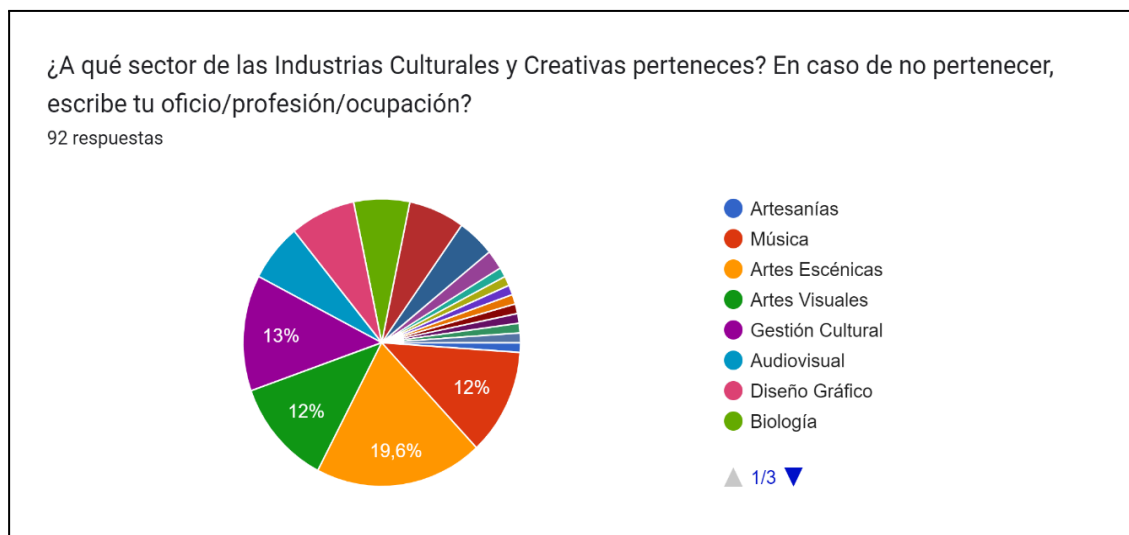


*Nota.* Elaboración propia.

Dentro de los encuestados que trabajan en las ICC, se identifican los siguientes grupos mayoritarios: artes escénicas (18), gestión cultural (12), música (11) y artes

**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

visuales (11). Por otro lado, entre quienes no pertenecen a este sector, encontramos carreras como derecho, ingeniería, biología y docencia.



*Nota.* Elaboración propia.

Un hallazgo interesante es que, además de identificar sectores afines a las ICC, algunas personas fuera de este nicho manifestaron interés en trabajar en un espacio como el que propone ARCORA, atraídas por el ambiente creativo y colaborativo. Esto subraya la importancia de ofrecer un enfoque integrador que fomente la interacción entre perfiles creativos y no creativos, lo cual puede derivar en proyectos multidisciplinarios.

Para entender esto, se presenta la siguiente ficha técnica estadística con el fin de exponer la necesidad insatisfecha en el mercado.

**Tabla 4.**

Ficha técnica estadística

<p><b>Objetivo:</b> Evaluar la percepción y conocimiento de espacios de trabajo flexibles y asequibles entre artistas y profesionales creativos en Bogotá.</p>
<p>Muestra Total: 92 respuestas.</p>

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

Categoría	Respuestas Totales	Porcentaje (%)
<b>No conocen espacios</b>	31	33.7%
<b>WeWork</b>	6	6.5%
<b>Casa Ensamble</b>	5	5.4%
<b>Casa Tinta</b>	3	3.3%
<b>Impact Hub Bogotá</b>	3	3.3%
<b>Cafeterías/espacios culturales</b>	14	15.2%
<b>Otros (Vértigo Galería, Espacio La Barca)</b>	8	8.7%
<b>Escuelas y espacios para otros oficios</b>	2	2.2%
<b>No recuerdan detalles</b>	3	3.3%
<b>Varias respuestas</b>	17	18.5%

*Nota.* Elaboración propia

Por su parte, **adicional a la encuesta, se realizaron entrevistas** (Anexo A); dichas entrevistas fueron realizadas a perfiles clave lo cuales contribuyen significativamente al estudio de mercado de ARCORA, lo que permite ajustar el modelo de negocio para satisfacer las necesidades reales del mercado objetivo. El primer entrevistado, quien es experto técnico, resaltó que, aunque el modelo es innovador y hay una creciente demanda de espacios creativos en Bogotá, la gestión adecuada de los costos fijos y una publicidad efectiva son esenciales para su éxito (Balaguera, 2023), destacando la importancia de una estrategia de marketing bien estructurada y una proyección financiera sólida.

Por otro lado, una aliada estratégica, enfatizó la necesidad de complementar el modelo de negocio con líneas adicionales. La entrevistada Valenzuela (2023), señaló que el valor central de ARCORA reside en su capacidad para generar comunidad y facilitar la creación de redes, coincidiendo la opinión de la entrevistada con las preferencias del mercado que se identificaron en las encuestas, donde se valoraron las oportunidades de establecer alianzas intersectoriales.

### Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

Por su parte, desde una perspectiva empresarial, Rodríguez (2023) sugirió la implementación de tarifas diferenciadas para atraer a un público más amplio y resaltó la oportunidad de incluir residencias artísticas; lo anterior se encuentra en línea con la capacidad de pago identificada en el estudio de mercado, donde se observó que los usuarios estarían dispuestos a pagar entre \$200.000 y \$400.000 mensuales, lo que apoya la necesidad de adaptar las tarifas.

En cuanto a la sostenibilidad, Daniela Castro sugirió que ARCORA integre prácticas sostenibles, como el uso de materiales reciclados y la optimización de la iluminación natural. Esto no sólo reduciría los costos operativos, sino que también alinearía a ARCORA con la tendencia creciente en Bogotá de atraer a profesionales interesados en la sostenibilidad.

Finalmente, los clientes potenciales Manuel Rátiva y María Fernanda Morales confirmaron que existe una demanda para un espacio que, además de ofrecer instalaciones, promueva la creación de redes y el desarrollo de habilidades. Ambos destacaron la importancia de una programación dinámica que incluya talleres y acceso a mentores, alineándose con los resultados del estudio de mercado y reforzando la propuesta de ARCORA como un espacio integral para profesionales creativos en Bogotá.

## **ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADEO**

Este plan tiene como finalidad establecer las bases para la entrada y consolidación de ARCORA - Coworking Creativo en el mercado de Bogotá, dirigido específicamente a profesionales creativos y trabajadores independientes. Se busca construir una presencia sólida, diferenciada, y reconocida en el mercado, utilizando herramientas de marketing y acciones específicas que permitan conectar con el público objetivo y asegurar un crecimiento sostenible.

### **Objetivos de Marketing**

### **Objetivo General:**

Posicionar a ARCORA - Coworking Creativo como un espacio de trabajo colaborativo para profesionales creativos y trabajadores independientes, reconocido por su ambiente innovador, colaborativo y centrado en la comunidad.

### **Objetivos específicos:**

- Conseguir al menos 80 miembros activos, después del segundo año, con un crecimiento del 15% anual.
- Mantener una tasa de retención de miembros del 80% a través de servicios de alta calidad y experiencia de usuario.
- Introducir dos nuevos servicios complementarios en los primeros dos años, como programas de formación y eventos culturales.

### **Estrategia de Marketing**

La estrategia de marketing de ARCORA se articula en torno a tres (3) pilares fundamentales: diferenciación, enfoque, y posicionamiento; cada uno de estos pilares tiene el objetivo de garantizar que ARCORA se destaque en un mercado competitivo, ofreciendo un valor distintivo que lo diferencie de otros espacios de coworking.

### **Diferenciación**

La propuesta de ARCORA como espacio de trabajo colaborativo se distingue por ofrecer un servicio que va más allá de un espacio de trabajo, enfocado en las necesidades específicas de los profesionales creativos y trabajadores independientes, creando un entorno que nutre la creatividad, la colaboración y el crecimiento profesional.

### **Atributos clave de diferenciación:**

- Enfoque en las necesidades de los usuarios: ARCORA realiza estudios de mercado, encuestas y reuniones periódicas con sus miembros para comprender

### Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

mejor sus expectativas. Esto permite que los servicios ofrecidos, como el diseño de los espacios, el acceso a tecnología y la programación de eventos, se adapten de manera óptima a las necesidades cambiantes de los creativos.

- Fomento de la creatividad y la colaboración: Los espacios de ARCORA están diseñados para ser abiertos y flexibles, fomentando la interacción constante entre los miembros. Los eventos regulares como talleres, charlas y reuniones facilitan el networking y el aprendizaje colaborativo, ayudando a los miembros a generar sinergias y ampliar sus redes profesionales.
- Desarrollo profesional y personal: ARCORA ofrece una variedad de servicios para el crecimiento de sus miembros, como talleres, mentorías, cursos y recursos en línea. Estos programas están diseñados para potenciar las habilidades de los creativos, permitiendo que progresen en sus carreras profesionales mientras disfrutan de un ambiente de trabajo inspirador.

#### **Enfoque:**

La estrategia de enfoque de ARCORA está dirigida a un segmento de mercado específico: profesionales creativos y trabajadores independientes de Bogotá, principalmente aquellos pertenecientes a estratos socioeconómicos 3 y 4, con edades superiores a los 28 años. Cabe destacar que el segmento ha sido seleccionado debido a sus características demográficas, su capacidad de inversión en espacios de trabajo colaborativo y su interés en desarrollarse dentro de una comunidad profesional y creativa.

#### **Razones del enfoque:**

- **Necesidades específicas:** Este segmento tiene necesidades y expectativas únicas en cuanto a su espacio de trabajo, comunidad y desarrollo profesional.

- **Poder adquisitivo:** Los profesionales creativos y trabajadores independientes de estratos 3 y 4 tienen mayor capacidad de inversión en su espacio de trabajo y desarrollo profesional.

### Acciones

1. **Marketing personalizado:** Estrategias de marketing y comunicación personalizadas para este segmento objetivo, utilizando canales relevantes como redes sociales, plataformas digitales y eventos especializados.
2. **Contenido atractivo:** Contenido de valor que resuene con las necesidades e intereses de su público objetivo, como artículos, videos, infografías y webinars sobre temas relacionados con la creatividad, el emprendimiento y el desarrollo profesional.
3. **Relaciones significativas:** Construcción de relaciones significativas con sus miembros, ofreciendo un excelente servicio al cliente, organizando eventos exclusivos y creando una comunidad colaborativa.

### Posicionamiento

El objetivo de ARCORA es posicionarse como un espacio de coworking creativo innovador, colaborativo y centrado en la comunidad en Bogotá. Para esto, es importante diferenciar cuáles son los elementos claves del posicionamiento; explicados a continuación:

- **Innovación:** Implementar constantemente nuevas tecnologías, servicios y programas para ofrecer la experiencia de coworking más vanguardista en Bogotá.
- **Colaboración:** Fomentar un ambiente colaborativo donde los miembros se apoyan mutuamente, comparten ideas y trabajan juntos para alcanzar sus objetivos.

- **Comunidad:** Conectar a los miembros entre sí y con oportunidades profesionales.

### **Comunicación del posicionamiento**

- **Comunicación consistente:** Transmitir el mensaje de manera clara en todos los canales de marketing, destacando sus atributos diferenciales y la propuesta de valor que ofrece.
- **Experiencias:** Compartir historias de sus miembros para divulgar el impacto positivo que el espacio tiene en su vida profesional y personal.
- **Presencia en la comunidad:** Participar activamente en eventos y plataformas relevantes para el sector creativo y emprendedor, consolidando su posición como referente en el coworking creativo de Bogotá.

### **Medición y evaluación**

Para asegurar que las estrategias de marketing sean efectivas y permitan ajustar tácticas en tiempo real, ARCORA implementará métricas y KPIs (Key Performance Indicators) específicos:

#### **Métricas de visibilidad:**

- Seguimiento de la cantidad de visitas al sitio web, interacción en redes sociales y menciones en medios de comunicación.
- Monitoreo de la presencia de marca en eventos y actividades comunitarias.

#### **Métricas de conversión y retención:**

- Tasa de conversión de interesados a miembros activos.
- Tasa de retención y satisfacción de miembros, medidas a través de encuestas de satisfacción y programas de feedback.

#### **Métricas de engagement:**

- Nivel de participación en eventos, talleres y actividades comunitarias.

## Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

- Medición del grado de interacción y colaboración entre los miembros dentro del espacio de coworking.

### **Análisis de ROI (Retorno de Inversión):**

- Evaluación del retorno de inversión de las campañas de marketing y estrategias promocionales.
- Ajuste de presupuestos y tácticas basados en el análisis de desempeño y resultados obtenidos.

### **Presupuesto de mercadeo**

La siguiente tabla explica cómo se distribuye el presupuesto de marketing y comunicación de ARCORA, enfocándose en varias áreas clave, teniendo en cuenta que **el presupuesto estimado para este rubro en el primer año es de \$24.000.000**: el 40% del presupuesto (\$9.600.000) está destinado a la publicidad y promoción, lo que incluye campañas de marketing digital mediante SEO y SEM, así como eventos promocionales que buscan aumentar la visibilidad y atraer a nuevos usuarios; estas actividades son fundamentales para posicionar la marca en redes sociales y otros medios. Por otro lado, un 20% (\$4.800.000) del presupuesto se asigna al desarrollo de la plataforma en línea, lo que involucra tanto la creación como el mantenimiento de la infraestructura digital para gestionar las membresías y reservas, garantizando una comunicación efectiva con los miembros.

Adicionalmente, el 15% (\$3.600.000) del presupuesto se dedica a la organización de eventos y talleres, lo que fomenta la interacción entre los participantes y la construcción de una comunidad creativa activa; un 10% (\$2,400.000) se reserva para la formación y capacitación, ofreciendo programas que permiten el crecimiento profesional, como residencias artísticas. Asimismo, un 10% (\$2,400.000) se asigna a la investigación de mercado y recolección de retroalimentación, permitiendo ajustar las estrategias en función de las necesidades identificadas, lo que refuerza la efectividad de las decisiones;

**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

y como último porcentaje, un 5% (\$1.200.000) se destina a relaciones públicas y alianzas estratégicas; estas colaboraciones ayudan a ampliar la red de contactos y a establecer vínculos importantes con socios clave, lo que potencia el alcance de la organización.

En este sentido, el presupuesto destinado a las actividades de marketing se distribuirá de la siguiente manera:

**Tabla 5.**

*División del presupuesto de la campaña de marketing y comunicación*

Categoría	Porcentaje	Descripción
Publicidad y promoción	40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de marketing digital (SEO, SEM, redes sociales).</li> <li>• Eventos promocionales y activaciones de marca.</li> </ul>
Desarrollo de plataforma online	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación y mantenimiento de la plataforma de membresía y reservas.</li> <li>• Integración de herramientas de gestión y comunicación con los miembros.</li> </ul>
Eventos y talleres	15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de eventos, talleres y actividades comunitarias</li> </ul>
Formación y capacitación	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de programas de formación y residencias artísticas.</li> </ul>
Investigación de mercado y feedback	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuas encuestas de mercado y análisis de datos para mejorar estrategias.</li> </ul>
Relaciones públicas y alianzas	5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de alianzas estratégicas y gestión de relaciones con medios y socios.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia.

### **Segmentación de mercado**

El enfoque de esta estrategia se centra en conocer usuarios que pertenezcan al sector creativo, su estrato y ubicación dentro del sector; de acuerdo al oficio o la profesión según corresponda. Así mismo, los usuarios que quedan fuera de este segmento, terminan derivando un público que, aunque no cumpla directamente estas características, puede ser un potencial cliente por las actividades complementarias del

### Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

espacio y que, aunque no se consideren como actores directos del sector creativo, es decir como artistas o *creativos*, sí hacen parte del mismo al ser consumidores de las Industrias Creativas y Culturales (ICC).

#### **Estrategias de producto y servicio:**

- Ofrecer planes de membresía flexibles para adaptarse a las necesidades y presupuestos de los miembros.
- Brindar servicios e instalaciones de alta calidad que incluyan espacios de trabajo cómodos, acceso a internet de alta velocidad, salas de reuniones, áreas comunes y eventos de networking.
- Implementar un programa de membresía que ofrezca beneficios adicionales a los miembros, como descuentos en talleres, eventos y servicios asociados.
- Implementar una aplicación o programa que permita a los miembros reservar espacios de trabajo, acceder a recursos y conectarse con otros miembros.

#### **Estrategias de distribución:**

La estrategia de distribución de ARCORA - Coworking Creativo se basa en una combinación de canales directos, digitales, de asociaciones y de referencia para llegar a un amplio público objetivo. A través de su sitio web, ARCORA puede ofrecer información detallada sobre sus servicios, planes de membresía, eventos y la posibilidad de reservar espacios de trabajo a través de la plataforma y/o aplicación. La sede física proporciona atención personalizada, permitiendo a los clientes conocer el espacio, realizar recorridos y recibir asesoría sobre los planes disponibles.

En el ámbito digital, ARCORA puede utilizar redes sociales como Facebook, TikTok, Instagram y LinkedIn para compartir contenido relevante, promocionar sus servicios e interactuar con la comunidad. Además, debe colaborar con influencers del sector creativo

**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

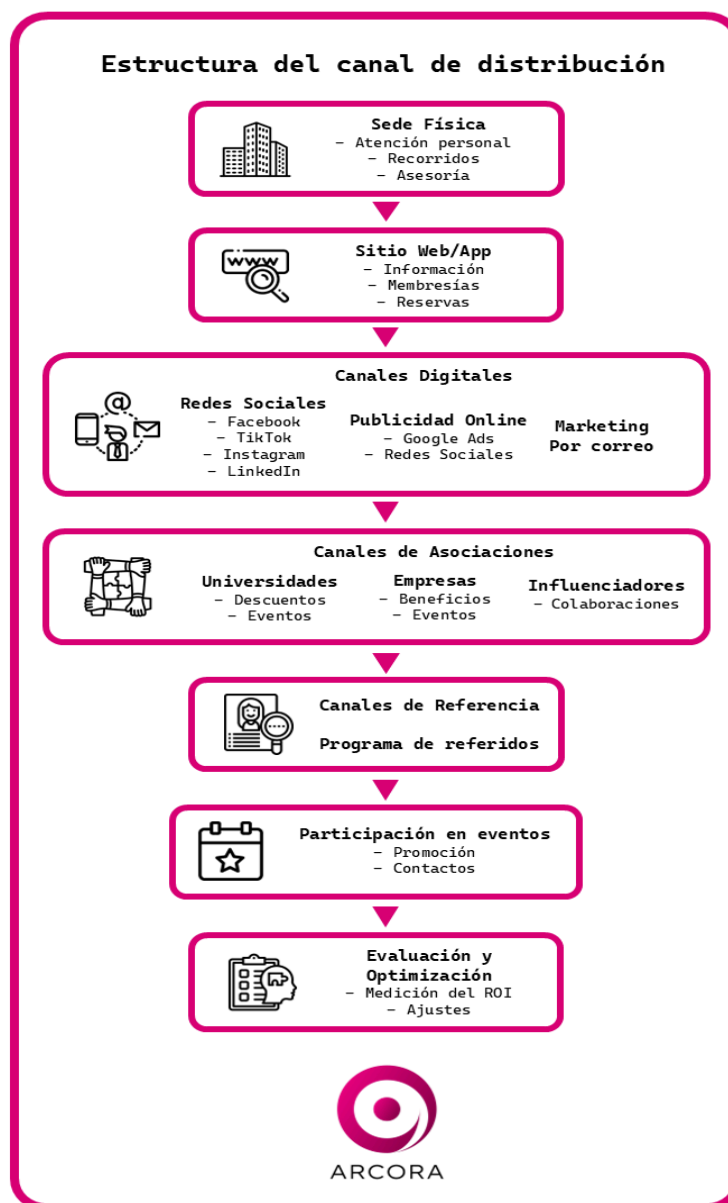
y emprendedor para aumentar su visibilidad y llegar a un público más amplio. Las campañas de publicidad online en plataformas como Google Ads y redes sociales dirigen tráfico al sitio web, mientras que el marketing por correo electrónico mantiene informados a los miembros sobre eventos, promociones y novedades, además de nutrir leads y convertirlos en clientes.

ARCORA también puede establecer acuerdos con universidades y empresas del sector creativo para ofrecer descuentos y beneficios especiales, organizando eventos conjuntos que fortalezcan sus relaciones y aumenten su alcance. La participación en eventos relevantes para el sector creativo y emprendedor permite a ARCORA dar a conocer sus servicios y establecer contactos valiosos con potenciales clientes. El programa de referidos incentiva la promoción voz a voz, recompensando a los miembros actuales por recomendar nuevos clientes.

La evaluación periódica de la efectividad de cada canal de distribución y la integración omnicanal aseguran una experiencia fluida y consistente para los clientes en todos los puntos de contacto. La medición del retorno de la inversión (ROI) de cada canal permite a ARCORA optimizar la asignación de recursos y ajustar su estrategia según sea necesario, garantizando así el alcance de sus objetivos de marketing y el éxito continuo de su espacio de trabajo colaborativo para creativos.

Figura 13.

Estructura del canal de distribución de ARCORA



Nota. Elaboración propia (2024)

### **Estrategias de precio - Modelo de Ingreso:**

ARCORA implementará dos (2) modelos de ingreso para diversificar sus fuentes de captación y asegurar la sostenibilidad del negocio. El primero es el modelo de ingresos recurrentes, también conocido como modelo de ingresos por suscripción. En este modelo, ARCORA cobrará a sus miembros en intervalos específicos (mensual, trimestral, anual) por el acceso a sus espacios de coworking y servicios adicionales. Esto garantiza que ARCORA reciba pagos de manera regular, siempre que los miembros no cancelen sus suscripciones.

El segundo es el modelo de ingresos por ventas, que se basa en la venta directa de bienes y servicios sin necesidad de membresía. ARCORA ofrecerá servicios como el alquiler de salas de reuniones, espacios para eventos, y talleres especializados que los clientes pueden reservar de manera puntual. Además, se venderán productos como café, bebidas, y materiales de oficina a todos los usuarios, tanto miembros como no miembros, asegurando una fuente adicional de ingresos a través de estas ventas directas.

Así, ARCORA utilizará un modelo de ingresos recurrentes para garantizar pagos periódicos por el acceso a sus servicios principales y un modelo de ingresos por ventas para generar ingresos adicionales mediante la comercialización directa de productos y servicios sin necesidad de membresía (Acevedo, 2021). Esto permite ofrecer flexibilidad a los clientes y maximizar sus oportunidades de ingresos.

## **ASPECTOS TÉCNICOS**

### **Objetivos de producción o prestación de servicio**

- Brindar espacios de trabajo ergonómicos, funcionales y estéticos para profesionales creativos y trabajadores independientes.
- Fomentar un ambiente colaborativo y estimulante que propicie la interacción, el intercambio de ideas y la creatividad entre los miembros.
- Ofrecer servicios de valor agregado como talleres, eventos, mentorías y acceso a redes de contactos para el desarrollo profesional y personal de los miembros.
- Construir una comunidad que conecte a los miembros entre sí y con oportunidades profesionales.
- Asegurar una experiencia de coworking de alta calidad que supere las expectativas de los miembros.

### Fichas técnicas de los servicios de ARCORA

La siguiente figura presenta una breve introducción sobre las membresías de coworking que ofrece ARCORA; estas membresías se destacan por su flexibilidad y capacidad de adaptación a las necesidades de tiempo y espacio de los profesionales creativos.

Los usuarios pueden acceder a una variedad de espacios personalizados, diseñados para trabajo individual o colaborativo, y disfrutar de un ambiente tecnológicamente avanzado. Además, uno de los aspectos más atractivos es el acceso a una comunidad que fomenta la colaboración y el networking, permitiendo a los miembros participar en eventos y crear conexiones con otros profesionales del sector.

#### Figura 14.

##### *Membresías de Coworking*

**MEMBRESÍA COWORKING**

La membresía de coworking en Arcora ofrece un espacio de trabajo colaborativo diseñado para profesionales, emprendedores, agentes culturales y creativos. El espacio fomenta la innovación y la creación de redes, en un entorno que prioriza el desarrollo humano y la comunidad.


**Características**

**Duración del Servicio:** Membresías disponibles en planes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.

**Soporte post venta:** Asistencia en el uso de instalaciones, soporte técnico en conexiones y equipo básico de oficina, asesoramiento en el desarrollo de proyectos culturales y creativos.

**Horarios de uso:** Horario de acceso de lunes a sábado, de 8:00 a.m. a 8:00 p.m.

**Precios:** Hora individual (\$10.000) | Día completo (\$50.000) | 48HxMes (\$360.000) | Half Time Mes (\$720.000) | Full Time Mes (\$1.250.000) | Trimestral Full Time (\$3.020.000) | Semestral Full Time (\$5.000.000)



**ARCORA**

*Nota.* Elaboración propia.



**Figura 15.**

*Alquiler de espacios especializados*

**ALQUILER DE ESPACIOS ESPECIALIZADOS**

Ofrecemos espacios especializados, como laboratorios análogos, diseñados para adaptarse a proyectos específicos de carácter creativo. Estos espacios están pensados para fomentar la colaboración, la innovación y el desarrollo de ideas en un entorno flexible y equipado.


**Características**

**Duración del Servicio:** Membresías disponibles en planes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.

**Soporte post venta:** Asistencia en el uso de instalaciones, asesoría y seguimiento, acceso a recursos y red de contactos.

**Horarios de uso:** Horario de acceso de lunes a sábado, de 8:00 a.m. a 8:00 p.m.

**Precios:** Sesión individual 2H (\$85.000) | Día completo (\$250.000) | 48HxMes (\$835.000) | Half Time Mes (\$2.000.000) | Full Time Mes (\$2.800.000) | Trimestral Full Time (\$7.500.000) | Semestral Full Time (\$10.000.000)



**ARCORA**

*Nota.* Elaboración propia.

La ficha técnica de los Espacios Especializados de ARCORA detalla que los espacios están equipados con tecnología moderna, incluyendo herramientas como impresoras 3D, estudios de grabación y software de edición; estos recursos permiten a los profesionales trabajar en proyectos creativos y tecnológicos en un entorno diseñado para sus necesidades. Lo más destacado es el ambiente colaborativo, donde se fomenta la interacción entre los usuarios, permitiendo un intercambio constante de ideas y la creación conjunta de proyectos. De esta manera, ARCORA no solo proporciona las herramientas necesarias para el desarrollo de proyectos, sino que también promueve una comunidad creativa activa, donde la innovación se potencia a través del trabajo colectivo.

Estos laboratorios no son simplemente áreas de trabajo; están diseñados para maximizar la creatividad y el crecimiento profesional de quienes los utilizan. Al combinar tecnología de punta con un enfoque en la colaboración, ARCORA se posiciona como un

centro donde la tecnología y la creatividad convergen, ofreciendo un entorno idóneo para la creación y el desarrollo de nuevas ideas.

### **Capacidad instalada y distribución del espacio**

La capacidad instalada de ARCORA Coworking Creativo está diseñada para brindar espacios de trabajo ergonómicos y especializados, adaptados a las necesidades de los profesionales creativos. La disposición física permite la operación simultánea de varios espacios, lo que maximiza la funcionalidad del coworking. La capacidad es la siguiente:

- **Estaciones de trabajo individuales:** Cinco (5) estaciones básicas diseñadas para trabajos individuales en áreas comunes, con mobiliario ergonómico y acceso a internet de alta velocidad.
- **Sala de juntas:** Un espacio cerrado, adecuado para reuniones de hasta 10 personas, equipado con proyectores y tecnología para videoconferencias.
- **Salón de entrenamiento colectivo:** Diseñado para capacitaciones y talleres, con capacidad para 12-15 personas, y equipado con proyector, piso linóleo, espejos y mobiliario básico, que permite reorganizar el espacio según las necesidades del evento.
- **Laboratorios análogos:** Dos espacios destinados a actividades relacionadas con las artes plásticas, como pintura, escultura, y otras prácticas manuales, equipados con mesas de trabajo, herramientas básicas, y almacenamiento para materiales.

Esta estructura de espacios permite a ARCORA atender a una variedad de usuarios simultáneamente, ofreciendo tanto áreas individuales como espacios colaborativos y especializados, diseñados para optimizar el flujo de trabajo y fomentar la creatividad.

### **Proceso productivo o de prestación del servicio**

El diagrama de flujo que se presenta a continuación describe de manera clara cómo funcionará el proceso de prestación de servicios en ARCORA Co-working Creativo a largo plazo, comenzando desde el registro hasta el acceso y uso de los diferentes servicios disponibles. El usuario inicia con una fase de registro y bienvenida, donde se le muestran todas las opciones de servicios, como las membresías de coworking, el alquiler de espacios especializados, la participación en la agenda cultural o la consultoría en proyectos culturales.

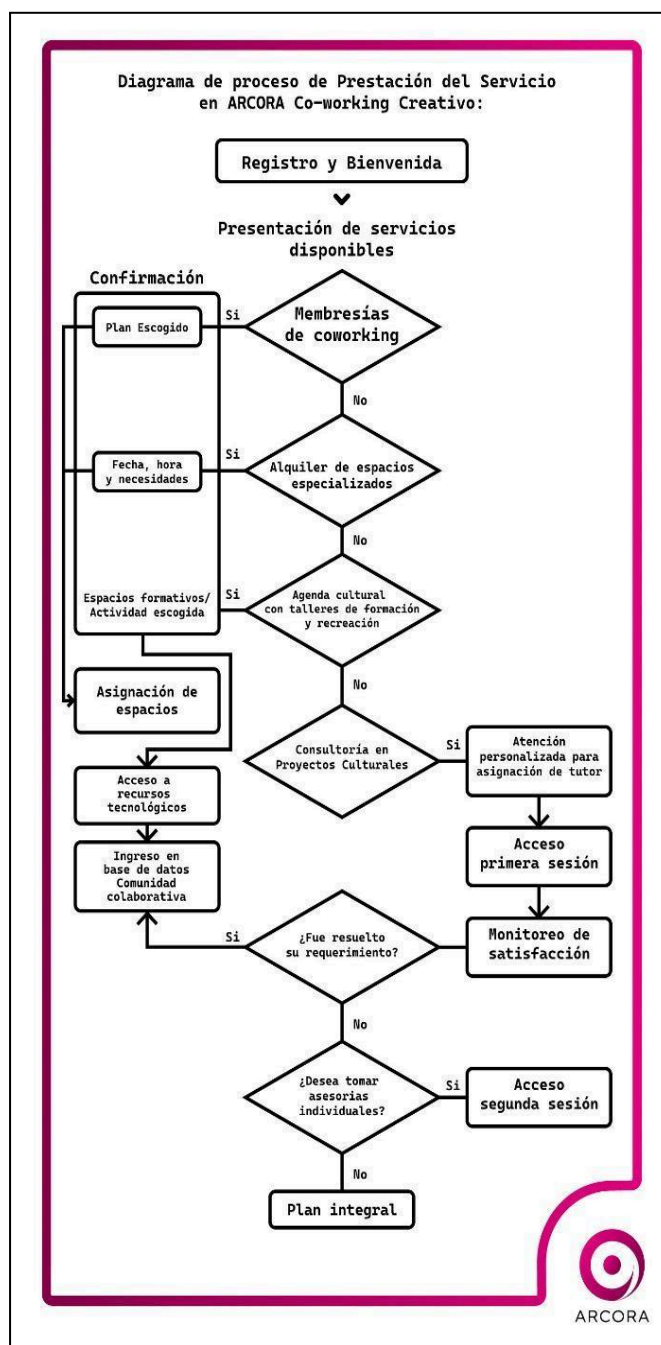
Una vez que el usuario selecciona el servicio deseado, se le asignan los espacios y se les otorga acceso a los recursos tecnológicos disponibles. A lo largo de este proceso, se promueve la integración a la comunidad colaborativa de ARCORA, lo que fomenta la interacción entre usuarios y facilita la creación conjunta de proyectos. Esta colaboración no solo mejora la experiencia individual, sino que también fortalece el sentido de comunidad y el intercambio de conocimientos.

Tras la primera sesión, se realiza un monitoreo de la satisfacción del usuario, lo que permite realizar un seguimiento de sus necesidades, de esta manera, el cliente tiene la posibilidad de continuar recibiendo asesorías personalizadas o de optar por un plan integral que se ajuste mejor a sus expectativas. El diagrama refleja la flexibilidad y personalización de los servicios de ARCORA, optimizando la experiencia del usuario y maximizando el valor que la empresa busca proporcionar.

Este diagrama detalla cómo los usuarios acceden, participan y utilizan los servicios ofrecidos por ARCORA, desde su registro inicial hasta la participación en actividades y uso de servicios adicionales.

Figura 16.

Proceso de prestación del servicio en ARCORA



Nota. Elaboración propia.

### Necesidades y requerimientos:

- Infraestructura: Local amplio y bien ubicado, con espacios adaptados para diferentes tipos de trabajo.

### Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

- Mobiliario y equipamiento: Escritorios ergonómicos, sillas cómodas, mesas de trabajo, pizarras blancas, proyectores, etc.
- Tecnología: Internet de alta velocidad, red Wi-Fi segura, impresoras, escáneres, etc.
- Personal: Community manager, personal de recepción y limpieza, personal de mantenimiento técnico.

#### **Características de la tecnología:**

- Internet de alta velocidad: ARCORA ofrece acceso a internet de alta velocidad para que los miembros puedan trabajar sin interrupciones.
- Red Wi-Fi segura: ARCORA debe contar con una red Wi-Fi segura para proteger la información de los miembros.
- Software de gestión de espacios de coworking: ARCORA debe utilizar un software de gestión de espacios de coworking para facilitar la reserva de espacios, la comunicación entre miembros y la gestión de eventos.

#### **Materias primas y suministros:**

- Materiales de oficina: Papel, bolígrafos, lápices, etc.
- Productos de limpieza: jabón, desinfectante, papel higiénico, etc.
- Bebidas y snacks: Café, té, agua, frutas, galletas, etc.

#### **Presupuesto operativo**

A continuación, se presentan los conceptos de costos necesarios para el funcionamiento de ARCORA. Para los gastos administrativos y de insumos, se ha establecido una cantidad base de uno (1) para calcular un estimado mensual. Asimismo, categorías como muebles y enseres, implementos, maquinaria y equipos se consideran como una inversión única inicial necesaria para el inicio de operaciones. Otros gastos

**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

como servicios públicos se estiman con la cantidad de meses al año (12) y su valor unitario.

**Tabla 6.**

*Costos operacionales del primer año de ARCORA*

CONCEPTO DE COSTO	TIPO DE COSTOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO
SERVICIOS PÚBLICOS	ADMINISTRATIVO	12	\$ 1.000.000,00
ARRIENDO	OPERACIONAL	12	\$ 3.500.000,00
ADECUACIONES E INSTALACIÓN	OPERACIONAL FIJO	1	\$ 1.500.000,00
PUBLICIDAD E IMAGEN	VENTAS	12	\$ 250.000,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 6.250.000</b>
MUEBLES Y ENSERES	TIPO DE COSTOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO
SET MOBILIARIO 2 (Escritorio en L, descansa pies, cajonero, silla gamer) - TALLER DE CARPINTERÍA	OPERACIONAL FIJO	5	\$ 1.500.000
SOFÁ DE DESCANSO (ECONOMÍA CIRCULAR)	OPERACIONAL FIJO	3	\$ 1.000.000
MESA DE REUNIONES	OPERACIONAL FIJO	1	\$ 2.000.000
SET ESCRITORIO + SILLA ERGONÓMICA	OPERACIONAL FIJO	5	\$ 800.000
MESAS DE DIBUJO	OPERACIONAL FIJO	5	\$ 600.000
BARRA DE ALIMENTACIÓN	OPERACIONAL FIJO	1	\$ 1.000.000
RECIBIDOR	OPERACIONAL FIJO	1	\$ 1.000.000
DECORACIÓN DE INTERIORES (cuadros, lámparas, alfombras. etc.)	OPERACIONAL FIJO	1	\$ 2.000.000
ATRILES	OPERACIONAL FIJO	1	\$ 250.000
LINÓLEO DANZA	OPERACIONAL FIJO	1	\$ 1.500.000
ESTANTERÍAS	OPERACIONAL FIJO	6	\$ 150.000
BANCO DE TRABAJO	OPERACIONAL FIJO	2	\$ 700.000
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 14.500.000</b>
IMPLEMENTOS	TIPO DE COSTOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO
SET DE YOGA	OPERACIONAL FIJO	5	\$ 90.000
SET DE PINTURA (Caballete, butaca, mesa auxiliar)	OPERACIONAL FIJO	3	\$ 800.000

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

BARRAS DE BALLET	OPERACIONAL FIJO	2	\$ 150.000
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 1.040.000</b>
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	<b>TIPO DE COSTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>
EQUIPOS DE CÓMPUTO FIJO	OPERACIONAL FIJO	2	\$ 3.000.000
EQUIPOS DE COMPUTO PORTATILES	OPERACIONAL FIJO	4	\$ 1.500.000
AUDÍFONOS	OPERACIONAL FIJO	10	\$ 200.000
SET MICROFONÍA (diferentes referencias y calidades)	OPERACIONAL FIJO	1	\$ 4.000.000
SISTEMA SONIDO AMBIENTE ENVOLVENTE	OPERACIONAL FIJO	1	\$ 3.000.000
SET CABLEADO (ELÉCTRICO, AUDIO, VIDEO, DIGITAL)	OPERACIONAL FIJO	2	\$ 2.000.000
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 13.780.000,00</b>
<b>INVENTARIO / INSUMOS</b>	<b>TIPO DE COSTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>
PAPELERÍA	OPERACIONAL	1	\$ 450.000
SOFTWARE LICENCIAS LAB CREATIVE CLOUD / OFIMÁTICA	OPERACIONAL	4	\$ 750.000
SERVICIO DE ASEO (TERCERIZADO)	OPERACIONAL	12	\$ 2.000.000
SERVICIO DE VIGILANCIA (TERCERIZADO)	OPERACIONAL	12	\$ 2.000.000
AGENCIA COMUNICACIÓN Y DISEÑO (TERCERIZADO)	VENTAS	12	\$ 2.000.000
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$ 7.200.000,00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 42.770.000,00</b>

*Nota.* Elaboración propia.

El presupuesto operativo de ARCORA abarca tanto gastos recurrentes como inversiones iniciales necesarias para el funcionamiento del espacio de coworking creativo. El desglose de los costos incluye servicios públicos, arriendo, adecuaciones e instalación, y publicidad e imagen, todos calculados para proporcionar una estimación mensual.

Los muebles y enseres, implementos, maquinaria y equipos representan una inversión inicial significativa, esencial para equipar el espacio con los recursos necesarios para los

### Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

profesionales creativos. Los costos de estos elementos incluyen mobiliario especializado, equipos tecnológicos, y materiales específicos que permitirán a ARCORA ofrecer una experiencia integral y diferenciada a sus miembros.

Además, el presupuesto incluye inventario e insumos necesarios para el día a día de las operaciones, como papelería, licencias de software, y servicios tercerizados de aseo, vigilancia y publicidad. Estos elementos aseguran que ARCORA pueda mantener un entorno profesional y funcional para sus usuarios.

En total, el presupuesto operativo asciende a \$42.770.000, reflejando una inversión considerable que debe gestionarse cuidadosamente para asegurar la sostenibilidad y el éxito del proyecto. La combinación de gastos recurrentes y costos de inversión inicial debe monitorearse y ajustarse según las necesidades y el crecimiento de ARCORA, garantizando así una gestión financiera sólida y un soporte continuo para los profesionales creativos en Bogotá.

## **ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES**

El éxito de ARCORA depende de su propuesta creativa y colaborativa, y también de una sólida base organizacional y legal que garantice su funcionamiento eficaz y sostenible en el tiempo. Para ello, se considera imperativo establecer una estructura organizativa clara que fomente la autonomía y la innovación, así como definir los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo.

Igualmente, contar con un análisis estratégico que guíe las decisiones a largo plazo será fundamental para cumplir con la misión y visión de ARCORA; a continuación, se detallan los aspectos organizacionales y legales que sostendrán la operativa del proyecto.

### Análisis estratégico

- Misión: ARCORA tiene como misión ofrecer un espacio de trabajo colaborativo diseñado para fomentar la creatividad, el desarrollo profesional y el bienestar de los profesionales creativos y culturales en Bogotá.
- Visión: Ser un referente para el año 2027 en la ciudad de Bogotá en términos de coworking creativo, donde artistas, diseñadores, músicos y otros profesionales puedan desarrollar proyectos innovadores en un entorno flexible, inspirador y sostenible, fortaleciendo la economía creativa local.

### Estructura Organizacional

La estructura organizacional de ARCORA será flexible y orientada a la colaboración, manteniendo una estructura jerárquica horizontal, fomentando la autonomía de los equipos, facilitando la innovación y el intercambio de ideas entre los diferentes roles creativos. Sin embargo, a pesar de que en apartados anteriores se ha hablado de un equipo funcional y básico con el que la operación de ARCORA puede comenzar, a continuación se proyecta el equipo a largo plazo con el que se espera contar para cumplir con la misión, visión y análisis estratégico.

### Perfiles y funciones

Tabla 7.

*Perfiles y funciones*

Perfil	Funciones
<b>Director(a) General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir la visión y misión de ARCORA.</li> <li>- Coordinar la estrategia general y supervisar la operativa diaria.</li> <li>- Tomar decisiones clave sobre las finanzas y expansión del proyecto.</li> <li>- Establecer relaciones estratégicas con entidades culturales y creativas.</li> </ul>
<b>Gestor(a) de Comunidad Creativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar actividades para fomentar la colaboración entre los usuarios del coworking.</li> <li>- Organizar eventos, talleres, y residencias artísticas.</li> <li>- Facilitar la interacción entre los miembros y gestionar la comunicación interna y externa de ARCORA.</li> </ul>

**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

<b>Administrador(a) Financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar los flujos de caja, pagos, y facturación.</li> <li>- Supervisar el cumplimiento de obligaciones fiscales.</li> <li>- Elaborar informes financieros y evaluar la viabilidad económica de nuevos proyectos.</li> </ul>
<b>Consultor(a) en Proyectos Culturales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar a los usuarios en la gestión de proyectos culturales.</li> <li>- Facilitar el acceso a oportunidades de financiamiento y redes de contactos.</li> <li>- Ofrecer orientación estratégica para maximizar el impacto cultural de los proyectos.</li> </ul>
<b>Personal de Recepción y Atención al Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar atención y orientación a los miembros y visitantes.</li> <li>- Gestionar reservas de espacios y eventos.</li> <li>- Resolver dudas y gestionar la experiencia del usuario en el coworking.</li> </ul>
<b>Encargado(a) de Mantenimiento y Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener las instalaciones en óptimas condiciones.</li> <li>- Coordinar la logística de eventos y adaptar los espacios a las necesidades de los usuarios.</li> <li>- Supervisar la seguridad y el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos.</li> </ul>
<b>Personal de Seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar la seguridad de las instalaciones y los usuarios.</li> <li>- Supervisar el control de accesos y la vigilancia de los espacios comunes.</li> </ul>
<b>Community Manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar la presencia digital de ARCORA en redes sociales.</li> <li>- Crear contenido relevante para atraer y retener usuarios.</li> <li>- Promover los eventos y actividades del coworking en plataformas digitales.</li> </ul>

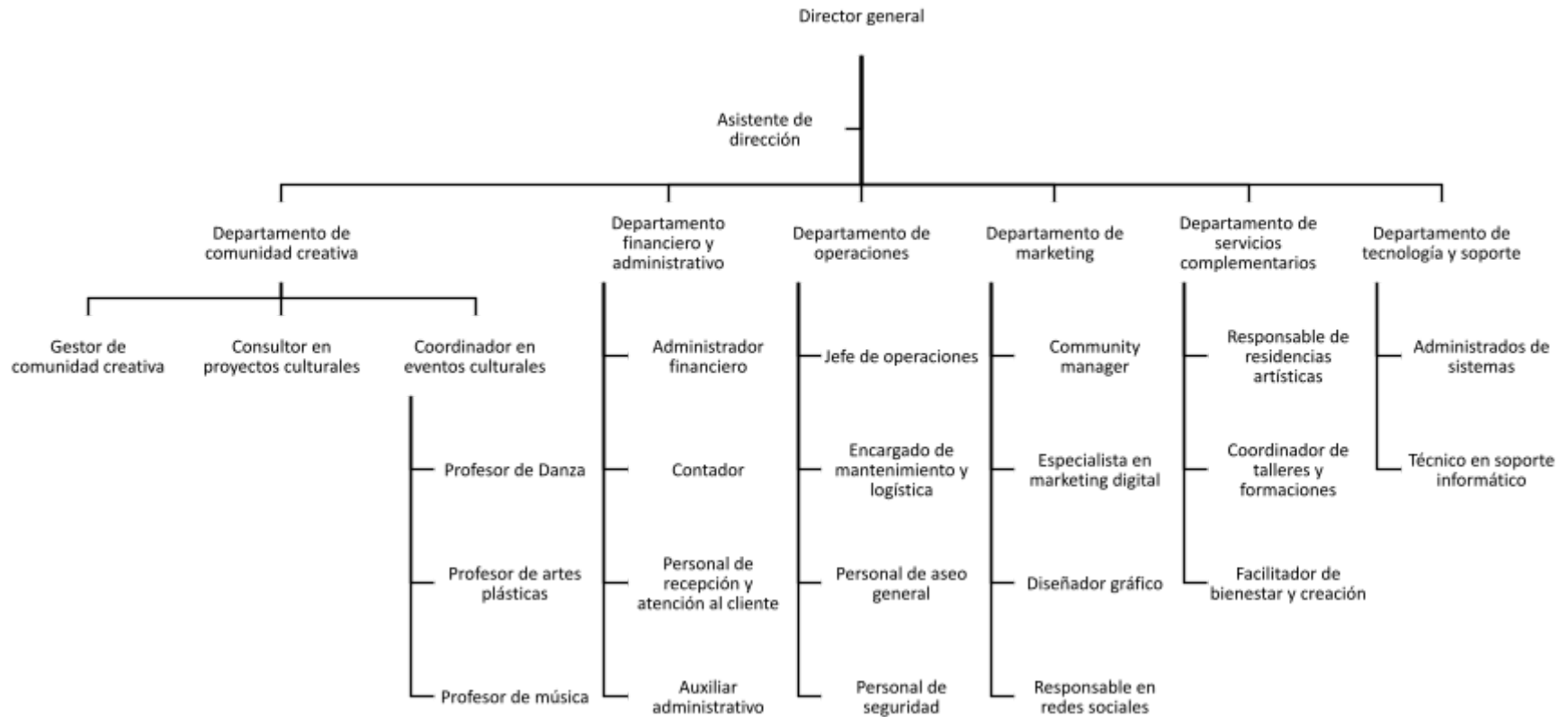
*Nota.* Elaboración propia.

Así y de acuerdo a los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo, en el tiempo de 3 a 5 años de funcionamiento se visualiza la estructura organizacional con un equipo sólido, que dé respuesta a las acciones de implementación de nuevos servicios cumpliendo con la proyección realizada en dichos objetivos, por lo que se ejemplifica dicho organigrama a continuación:

**Organigrama**

**Figura 17.**

*Organigrama*



*Nota.* Elaboración propia.

### **Factores clave de la gestión del talento humano**

La gestión del talento humano en ARCORA se centrará en:

- Cada miembro del equipo tendrá libertad para gestionar su área de trabajo, fomentando la creatividad y la innovación.
- Programas regulares de capacitación para mantener al equipo actualizado en tendencias culturales, gestión de espacios y nuevas tecnologías aplicadas a las industrias creativas.
- Iniciativas orientadas al bienestar físico y mental de los empleados, fomentando un ambiente de trabajo saludable y productivo.

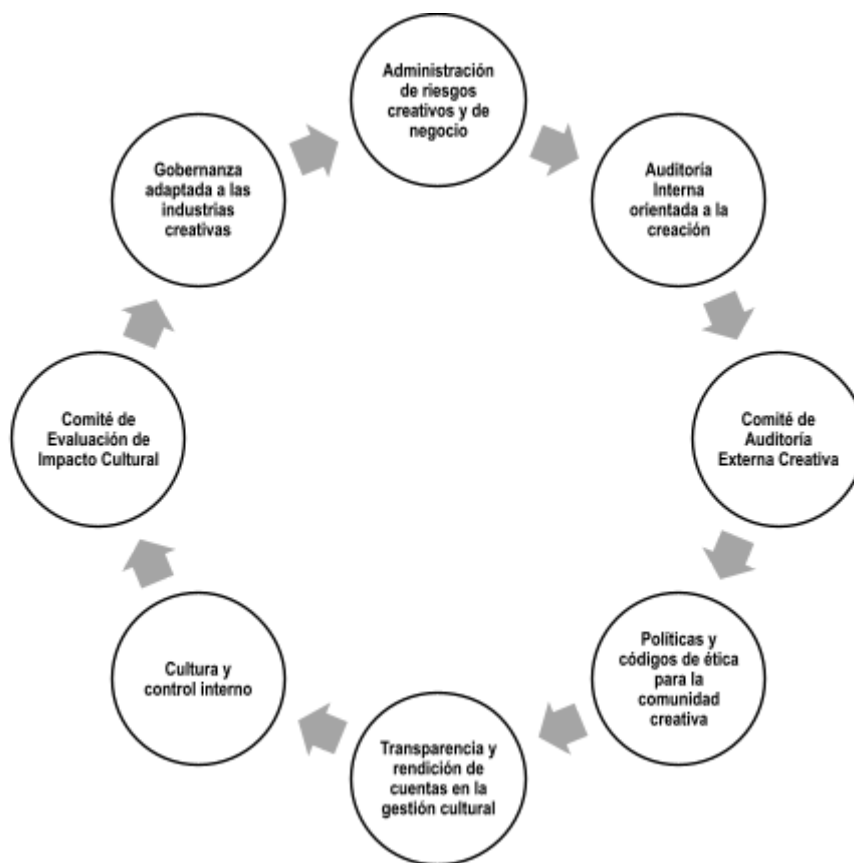
### **Esquema de gobierno corporativo**

Antes de explicar el esquema de gobierno corporativo de ARCORA, es importante resaltar que su estructura organizativa no solo se enfocará en la eficiencia operativa, sino también en crear un entorno que promueva la colaboración, la transparencia y la responsabilidad. El objetivo central de esta estructura será facilitar la toma de decisiones estratégicas, asegurar el cumplimiento de metas tanto a corto como a largo plazo y fomentar un sentido de responsabilidad interna y externa. A su vez, se busca reforzar las relaciones con las partes interesadas, asegurando que todos los procesos estén alineados con principios como la sostenibilidad, la innovación y el compromiso con la comunidad creativa.

El esquema de gobierno se estructura para garantizar el crecimiento sostenible de ARCORA, lo que incluirá la definición clara de roles y responsabilidades, así como la creación de mecanismos de control y supervisión que permitan medir el progreso y la transparencia en cada etapa del desarrollo. Este enfoque mejorará la eficiencia en la operación, y asegurará que la empresa mantenga su enfoque en generar valor para sus usuarios, colaboradores y la sociedad en general, promoviendo un entorno propicio para la creatividad y la innovación.

**Figura 18.**

*Gobierno corporativo*



*Nota.* Elaboración propia.

El gobierno corporativo se encuentra diseñado para ser flexible y adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno creativo y cultural, asegurando que Arcora cumpla con sus objetivos de sostenibilidad, crecimiento y apoyo a la comunidad artística.

### **Aspectos legales**

- **Licencia de Funcionamiento**

El funcionamiento de ARCORA como un espacio de coworking creativo en Bogotá requiere cumplir con varias normativas legales y regulaciones que aseguren su operatividad dentro de las leyes vigentes. La obtención de una Licencia de Funcionamiento emitida por la Alcaldía Mayor de Bogotá es necesaria para asegurar que el espacio cumple con las normativas de uso del suelo en la zona. Este trámite garantiza

que ARCORA pueda operar en la ubicación seleccionada y que se cumplan las normas urbanísticas, como la regulación del ruido, la accesibilidad y la seguridad en la estructura del lugar.

- **Registro Mercantil**

Es imprescindible que ARCORA se inscriba en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá, lo que formaliza la existencia de la empresa y la habilita para operar comercialmente. Esto también facilita la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN. Al estar registrada, ARCORA debe mantener actualizada su información comercial, lo cual será revisado periódicamente por la Cámara de Comercio. De esta manera, se garantiza que ARCORA cumpla con las obligaciones comerciales necesarias.

- **Ley Naranja (Ley 1834 de 2017)**

El marco legal que más favorece a ARCORA es la Ley Naranja, la cual fomenta las actividades creativas y culturales en Colombia, la ley ofrece beneficios fiscales y apoyos gubernamentales a proyectos que promuevan el desarrollo cultural y creativo (Sistema Único de Información Normativa, 2017), lo que convierte a ARCORA en un posible beneficiario si demuestra su aporte al sector cultural de Bogotá. Gracias a este respaldo, ARCORA podría recibir incentivos importantes para fortalecer sus operaciones y contribuir al crecimiento de la industria creativa en la ciudad.

- **Protección de Propiedad Intelectual**

Otro aspecto que debe atender ARCORA es la protección de la propiedad intelectual de sus usuarios. Como espacio enfocado en la creación e innovación, debe ofrecer asesoría sobre cómo proteger las ideas y proyectos que surjan en el coworking. Las leyes de derechos de autor en Colombia (Ley 23 de 1982) aseguran que las obras literarias, artísticas y científicas estén protegidas (Alcaldía de Bogotá, 1982), lo que brinda seguridad tanto a ARCORA como a sus usuarios. Contar con este tipo de

protección es clave para generar un ambiente de confianza donde se respete la propiedad intelectual.

- **Normativas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)**

Asimismo, ARCORA deberá cumplir con las normativas en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), las cuales son obligatorias para cualquier espacio comercial; estas normativas están reguladas por el Decreto 1072 de 2015, y garantizan que el coworking sea un lugar seguro tanto para colaboradores como para usuarios (Congreso de la República, 2015). La implementación de protocolos de prevención y emergencia, así como la capacitación periódica en seguridad, son aspectos clave para reducir riesgos laborales dentro de ARCORA y asegurar el bienestar de quienes trabajen o utilicen sus instalaciones.

- **Normativas Ambientales y Sostenibilidad**

Un compromiso fundamental de ARCORA es la sostenibilidad, por lo que cumplir con las normativas ambientales, como el Plan Nacional de Gestión de Residuos Sólidos, que es la Ley 1259 de 2008 (Congreso de la República de Colombia, 2008), es necesario y refuerza su propuesta de valor. Gestionar adecuadamente los residuos, promover el reciclaje y adoptar prácticas eficientes en el uso de energía, como la implementación de iluminación LED o el uso de energías renovables, son acciones que contribuyen a minimizar su impacto ambiental, lo que posiciona a ARCORA como un espacio responsable con el entorno.

- **Contratos de Arrendamiento y Regulación de Espacios**

Como aspecto legal final, los contratos de arrendamiento del espacio físico donde funcionará ARCORA deben ajustarse a las disposiciones legales del Código Civil Colombiano y del Código de Comercio. Establecer acuerdos claros con el arrendador en cuanto al uso del espacio, términos de pago y responsabilidades evitará conflictos futuros y proporcionará estabilidad operativa para el coworking.

### **Estructura jurídica y tipo de sociedad**

ARCORA se va a constituir como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), debido a la flexibilidad en su gestión y a que facilita la incorporación de nuevos inversionistas sin la necesidad de modificar los estatutos de la empresa.

### **Regímenes especiales**

ARCORA, como espacio de coworking creativo, puede aprovechar distintos regímenes especiales que apoyan la industria cultural y creativa en Colombia. Uno de los más importantes es el régimen de beneficios tributarios de la Ley Naranja (Ley 1834 de 2017), cuyo objetivo es fortalecer las industrias creativas en el país (González, 2019); esta ley permite que empresas dedicadas a actividades culturales y creativas obtengan exenciones fiscales siempre que demuestren su contribución al crecimiento del sector cultural. De acuerdo a González (2019), los beneficios incluyen la exención del impuesto a la renta por un periodo de hasta siete años, y están dirigidos a proyectos que promuevan la innovación, el arte y la cultura, lo que representa una oportunidad significativa para ARCORA.

Otro régimen que podría beneficiar a ARCORA es el Programa de Innovación y Desarrollo Empresarial, impulsado por el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual fomenta la internacionalización de las industrias creativas. A través de este programa, ARCORA tendría la posibilidad de recibir apoyo financiero, consultoría y asistencia técnica, lo que le permitiría expandir sus servicios tanto a nivel nacional como internacional, incrementando su presencia y relevancia en el sector creativo.

### Presupuesto de personal administrativo

Tabla 8.

Costos administrativos ARCORA

PERSONAL CONTRATADO			
ROL	TIPO DE COSTOS	CANTIDAD MENSUAL	VALOR UNITARIO
ADMINISTRADOR/A CONTABLE	ADMINISTRATIVO	1	\$ 2.500.000
GESTOR/A CULTURAL	ADMINISTRATIVO	1	\$ 2.500.000
ABOGADO/A	ADMINISTRATIVO	1	\$ 2.000.000
SUBTOTAL			\$ 7.500.000,00
TOTAL			\$ 50.370.000,00

Nota: Elaboración propia (2024)

### ASPECTOS FINANCIEROS

Los aspectos financieros de ARCORA desempeñan un papel fundamental en la planificación y ejecución del proyecto, asegurando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo; dichos aspectos abarcan desde los objetivos financieros, como alcanzar una alta rentabilidad y recuperar la inversión en un plazo óptimo, hasta la gestión eficiente de los recursos y costos operativos. A través de proyecciones detalladas y el control de gastos, ARCORA se posiciona como un proyecto financieramente viable, que no solo busca generar valor para sus inversionistas, sino también garantizar una operación sostenible y rentable en el competitivo mercado de coworking en Bogotá.

#### Objetivos financieros

A continuación, se detallan los principales objetivos financieros de ARCORA, diseñados para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento del proyecto.

- Alcanzar una tasa de rentabilidad interna (TIR) superior al 25%. El proyecto muestra una TIR del 26.33%, lo que indica que la rentabilidad esperada es muy positiva; el objetivo será mantener esa tasa o mejorarla a lo largo del

tiempo, superando el rendimiento mínimo esperado para garantizar un retorno atractivo para los inversores.

- Período de recuperación de la inversión en menos de 5 años, pues el análisis financiero refleja un periodo de recuperación de 4.83 años, lo que es un buen indicador de la eficiencia del proyecto y se encuentra dentro de los parámetros financieros.
- Controlar los costos operativos y de ventas, ya que, aunque se proyectan costos de ventas cercanos al 11% sobre las ventas, uno de los objetivos será mantener estos costos dentro de ese margen o reducirlos si es posible, sin comprometer la calidad del servicio o producto, a través de negociaciones con proveedores o mejoras en los procesos.
- Incrementar la utilidad neta en un 15% anual, una utilidad neta proyectada de \$236,704,155 para el primer año, el objetivo será incrementar esta utilidad en un 15% anual para garantizar una mayor solidez financiera y atraer a futuros inversionistas.
- El objetivo es aumentar el flujo de caja libre proyectado en cada uno de los años, manteniendo un manejo adecuado de los gastos fijos, costos variables y otras obligaciones financieras, como se proyecta en los análisis de flujo de caja.

### **Supuestos económicos**

A partir de estimaciones sobre la inflación, el financiamiento y el comportamiento del mercado, se establecen las bases para el manejo de los costos y los ingresos a largo plazo. Estos supuestos permiten adaptar el modelo financiero a la realidad económica del entorno y asegurar que las decisiones estratégicas se tomen en función de un análisis realista del contexto económico y las condiciones del mercado.

### Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

- Se proyecta una tasa de inflación anual constante del 10% desde el 2025 hasta el 2028. Esto es importante para ajustar los costos y precios de venta a lo largo del tiempo y mantener márgenes de rentabilidad.
- El financiamiento incluye un crédito con una tasa de interés anual del 5%, lo cual es un costo relativamente bajo en términos de financiamiento. El préstamo solicitado es de \$224.031.864,00 y los pagos de este crédito incluye amortización e intereses distribuidos en cinco años.
- La tasa de impuesto sobre la renta está establecida en el 35%, lo que influye en la utilidad neta proyectada después de impuestos. Esto se mantendrá constante durante el período de la proyección.
- Se estima un crecimiento de las ventas del 5% anual, lo que refleja un comportamiento moderado de expansión basado en la estabilidad económica y la demanda del mercado.
- Los costos de operación (nóminas, gastos fijos, y costos operativos) se han proyectado para cubrir los primeros seis meses de funcionamiento sin ingresos significativos, ya que durante ese periodo se estima que el flujo de caja estará destinado a inversiones iniciales.

#### **Proyección de ventas**

Para el primer año de operación, ARCORA estima ingresos totales de \$727,000,560, obtenidos de la venta de sus principales servicios y productos, los cuales están divididos en varias categorías de espacios de trabajo colaborativo, tanto individuales como grupales. Se ofrecerán opciones como estaciones de trabajo básicas, salas de juntas y espacios de trabajo especializados, siendo el espacio individual por horas el servicio más popular. Las ventas de este último se calculan en \$82,500,000, dado el interés de los profesionales creativos por contar con mayor flexibilidad, mientras que las salas de juntas generarán \$22,000,000 y los espacios especializados sumarán \$18,700,000.

**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

Los productos de mayor valor, como las estaciones de trabajo especializadas y los paquetes de horas extendidas, también tendrán un papel importante en los ingresos. El espacio básico por 240 horas, por ejemplo, generará \$137,500,000, lo que lo convierte en el servicio con mayor ingreso dentro de la oferta de ARCORA. Además, se espera que las estaciones de trabajo individuales en paquetes de 64, 128 y 240 horas sean una de las fuentes principales de ingresos, con proyecciones de \$99,000,000, \$118,800,000 y \$137,500,000, respectivamente. Esto responde a la demanda del mercado por acceder a espacios de trabajo por períodos más prolongados, ajustados a distintos perfiles de clientes.

A partir de 2025, ARCORA proyecta un crecimiento anual del 5% en sus ventas, con incrementos continuos hasta 2029. Para 2026, los ingresos esperados son de \$839,685,646, impulsados por el crecimiento del mercado, la fidelización de los clientes actuales y la captación de nuevos usuarios. En 2027, los ingresos alcanzarían los \$969,836,922, reflejando la expansión de servicios y la consolidación de ARCORA en el mercado de espacios colaborativos en Bogotá.

El crecimiento continuará en 2028 y 2029, con proyecciones de ingresos de \$1,120,161,645 y \$1,293,786,699, respectivamente. Este aumento será impulsado por la diversificación de la oferta, la mejora de los servicios y la expansión del espacio físico disponible. ARCORA se enfocará en mejorar la experiencia del cliente, lo cual será fundamental para mantener una alta tasa de retención y asegurar el éxito financiero en el largo plazo.

Estas proyecciones muestran un crecimiento sostenido, basado en una estructura de precios clara, una oferta de servicios atractiva y el creciente interés por los espacios de coworking en la comunidad creativa de Bogotá, lo que asegura la viabilidad del proyecto a futuro.

### **Proyección de gastos de mercadeo**

La proyección de gastos de mercadeo para ARCORA contempla un gasto fijo de \$14,000,000 al año, que se mantendrá desde 2025 hasta 2028, este presupuesto está destinado a campañas publicitarias y estrategias de marketing digital, así como a la promoción en redes sociales, con el objetivo de atraer nuevos clientes y mantener la presencia de la marca en el mercado de Bogotá.

Las acciones de mercadeo incluyen inversión en medios tradicionales y digitales, buscando captar la atención de profesionales creativos interesados en espacios colaborativos, la constancia en la inversión refleja un enfoque en el crecimiento continuo y la fidelización de los clientes actuales.

### **Proyección de costos de producción**

Los costos de producción de los servicios que ofrece ARCORA, proyectados para el primer año de operación, alcanzan los \$78,663,728; dichos costos comprenden gastos relacionados con la prestación de servicios de coworking, como el equipamiento de estaciones de trabajo, la tecnología, los insumos de oficina y el mantenimiento de los espacios.

Cada categoría de servicio tiene un costo unitario asociado; por ejemplo, el espacio individual de trabajo básico tiene un costo total de \$41,250,000, mientras que el espacio de trabajo análogo suma \$3,119,952; se espera que estos costos aumenten de manera proporcional con el crecimiento de la demanda en los próximos años.

### **Proyección de gastos administrativos**

En cuanto a los gastos administrativos, ARCORA proyecta un costo de \$117,000,000 para el primer año, que incluirá los sueldos del personal administrativo, como el gestor de la comunidad, personal de recepción y otros cargos gerenciales.

## Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

Los gastos mencionados se mantendrán estables en los primeros cinco años de operación, con ajustes mínimos a medida que las operaciones se expandan y se ajusten los salarios, asimismo, se contemplan gastos adicionales como el arrendamiento de oficinas por \$42,000,000 y servicios públicos por \$12,000,000. En total, incluyendo papelería, seguridad y limpieza, los gastos sumarán \$131,400,000.

### **Presupuesto de inversión**

El presupuesto de inversión inicial para ARCORA es de \$40,000,000, que se destinarán a la adecuación del espacio físico y a la compra de muebles y equipo por un valor de \$15,000,000, y \$10,000,000 en equipo de oficina; cabe resaltar que también se ha previsto un gasto de \$14,000,000 para la puesta en marcha, lo cual incluye la compra de insumos, tecnologías y licencias de software para la gestión operativa.

### **Estados financieros**

Los estados financieros proyectados de ARCORA muestran un crecimiento sostenido en ingresos y utilidades desde 2025 hasta 2029, y, para 2025, se prevé un ingreso de \$727,000,560 con una utilidad neta de \$236,704,155. A medida que los ingresos crezcan, los gastos operativos también lo harán, pero manteniéndose en un nivel que permitirá asegurar una utilidad neta considerable. Para 2029, se espera que los ingresos totales alcancen \$1,293,786,699, con una utilidad neta de \$527,724,785, lo que reflejará una rentabilidad sólida basada en el aumento de las ventas y una gestión eficiente de los costos.

### **Figura 19.**

*Estados Financieros*

<b>ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS</b>										
VENTAS	\$	727.000.560,0	\$	839.685.646,8	\$	969.836.922,1	\$	1.120.161.645,0	\$	1.293.786.699,9
COSTO VENTAS	\$	78.663.728,0	\$	82.729.069,5	\$	86.865.522,9	\$	91.208.799,1	\$	95.769.239,0
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$	<b>648.336.832,0</b>	\$	<b>756.956.577,3</b>	\$	<b>882.971.399,1</b>	\$	<b>1.028.952.845,9</b>	\$	<b>1.198.017.460,9</b>
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$	374.000.000,0	\$	411.400.000,0	\$	452.540.000,0	\$	497.794.000,0	\$	547.573.400,0
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$	131.400.000,0	\$	144.540.000,0	\$	158.994.000,0	\$	174.893.400,0	\$	192.382.740,0
OTROS GASTOS	\$	24.000.000,0	\$	24.000.000,0	\$	26.000.000,0	\$	28.000.000,0	\$	30.000.000,0
DEPRECIACIÓN	\$	7.000.000,0	\$	7.000.000,0	\$	7.000.000,0	\$	7.000.000,0	\$	7.000.000,0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	\$	<b>111.936.832,0</b>	\$	<b>170.016.577,3</b>	\$	<b>238.437.399,1</b>	\$	<b>321.265.445,9</b>	\$	<b>421.061.320,9</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$	11.201.593,2	\$	9.174.387,1	\$	7.045.820,8	\$	4.810.826,1	\$	2.464.081,6
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	\$	<b>100.735.238,8</b>	\$	<b>160.842.190,2</b>	\$	<b>231.391.578,4</b>	\$	<b>316.454.619,8</b>	\$	<b>418.597.239,3</b>
IMPUESTOS	\$	35.257.333,6	\$	56.294.766,6	\$	80.987.052,4	\$	110.759.116,9	\$	146.509.033,7
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$	<b>65.477.905,2</b>	\$	<b>104.547.423,6</b>	\$	<b>150.404.525,9</b>	\$	<b>205.695.502,9</b>	\$	<b>272.088.205,5</b>

*Nota: Elaboración propia a partir del simulador financiero*

### Estado de resultados

El estado de resultados proyectado para ARCORA en el periodo de 2025 a 2029 muestra una mejora constante en su rentabilidad, en 2025, se proyecta una utilidad bruta de \$648,336,832 y una utilidad operativa de \$368,936,832. Con el crecimiento de la empresa, la utilidad bruta alcanzará los \$1,198,017,460 en 2029, mientras que la utilidad operativa será de \$812,935,020.

La utilidad neta seguirá esta tendencia ascendente, llegando a \$527,724,785 en 2029, lo que evidencia el éxito de la gestión operativa y financiera de ARCORA, los resultados son fruto de una estrategia que busca mantener bajos los costos y maximizar las oportunidades de ingreso.

### Balance general

En el primer año, los activos totales alcanzan los \$562,403,243, con una parte considerable representada por activos corrientes que suman \$529,403,243 y activos fijos netos de \$33,000,000. Con el pasar de los años, los activos seguirán aumentando, hasta llegar a \$931,884,285 en 2029; este crecimiento evidencia la expansión sostenida de ARCORA en el mercado de coworking.

En cuanto a los pasivos, la deuda financiera inicial en 2025 asciende a \$95,531,864; esta deuda se irá reduciendo progresivamente con pagos programados, de tal forma que

**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

para 2029 quedará en \$21,014,717. Los pasivos corrientes también mostrarán un incremento, pasando de \$127,456,083 en 2025 a \$284,159,499 en 2029, debido a la expansión de las operaciones de la empresa.

El patrimonio también refleja un crecimiento saludable; en 2025, la utilidad del ejercicio es de \$236,704,155, incrementándose a \$527,724,785 en 2029, lo que demuestra el sólido desempeño financiero de ARCORA a lo largo de los años. Para ese mismo año, el total del patrimonio alcanzará los \$647,724,785, con un capital social inicial de \$120,000,000.

### **Flujo de caja**

El flujo de caja proyectado para ARCORA muestra una gestión eficiente de los ingresos y costos operativos, durante el primer año de operaciones en 2025, el flujo de caja libre es de \$20,393,645, lo que significa que después de cubrir los costos operativos, financieros y de inversión, ARCORA generará un saldo positivo.

Este flujo de caja seguirá creciendo año tras año; en 2029, se proyecta un flujo de caja libre de \$460,370,351, el crecimiento permitirá a la empresa mantener una buena liquidez, cumplir con sus obligaciones financieras y reinvertir en el desarrollo de nuevas iniciativas que impulsen el crecimiento del negocio.

### **Indicadores financieros de rentabilidad**

Los indicadores financieros proyectados para ARCORA reflejan la rentabilidad y solidez del negocio, pues, en primer lugar, el margen de utilidad neta en 2025 es del 32.55%, lo que indica que la empresa está generando una rentabilidad considerable en relación con sus ingresos; este margen mejorará gradualmente, llegando al 40.80% en 2029, lo que muestra una eficiencia operativa cada vez mayor.

En términos del Retorno sobre el Patrimonio (ROE), ARCORA proyecta un impresionante 197.25% en 2025; aunque este indicador se estabilizará en los años

### Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

siguientes, seguirá mostrando un retorno fuerte, con un valor de 83.63% en 2029. Por otro lado, el Retorno sobre Activos (ROA) para 2025 será del 42.09%, aumentando a 56.58% en 2029; esto significa que ARCORA estará utilizando de manera eficiente sus activos para generar ganancias a lo largo del periodo proyectado.

#### **Fuentes de financiación**

Para financiar sus operaciones, ARCORA cuenta con dos principales fuentes de financiación: la primera es el capital propio, con un aporte de \$120,000,000 por parte de los emprendedores, lo que representa una fuente interna sólida para el inicio del proyecto; la segunda es un préstamo bancario de \$ 224.031.864,00 , con una tasa de interés anual del 5%.

Se resalta que el préstamo se amortizará en un plazo de cinco años, con pagos anuales de \$51.745.714 ; para 2029, se habrá completado el pago total del préstamo, lo que liberará a ARCORA de deudas a largo plazo y mejorará su liquidez.

#### **Evaluación financiera**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 26.33% refleja una rentabilidad significativamente mayor que el costo del capital, lo que indica que el proyecto no solo es viable, sino también altamente rentable. El Valor Presente Neto (VPN) de \$12.142.587 muestra que el proyecto generará un valor considerable adicional por encima de la inversión inicial, lo que es una garantía de retorno positivo para los inversionistas.

En cuanto al periodo de recuperación, ARCORA logrará recuperar su inversión inicial en 4.83 años, lo que significa que la empresa tendrá una recuperación rápida, reduciendo así el riesgo financiero para los inversionistas. Esto demuestra que ARCORA es un proyecto no solo rentable, sino también eficiente en términos de tiempo de retorno de la inversión.

## **ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD**

### **Dimensión Ambiental**

El compromiso de ARCORA con el medio ambiente se basa en la aplicación de prácticas que reduzcan su impacto ecológico, para ello, la infraestructura se diseñará con materiales reciclados y sostenibles, lo que permitirá minimizar el uso de recursos tradicionales. A su vez, se implementarán estrategias de eficiencia energética que incluirán el uso prácticas sostenibles como el uso de bombillos ahorradores, favoreciendo un consumo más responsable.

Por otra parte, ARCORA se enfocará en la gestión adecuada de residuos a través de programas de reciclaje y compostaje, con el fin de reducir la generación de desechos; también se promoverán alternativas de transporte ecológico, ofreciendo espacios para bicicletas y fomentando el uso compartido de vehículos entre los miembros de la comunidad creativa, lo cual contribuirá a una movilidad más sostenible.

### **Dimensión Social**

Se diseñará un ambiente inclusivo que facilite la colaboración entre artistas, diseñadores, músicos y otros profesionales, brindándoles un lugar para compartir ideas y desarrollar proyectos de manera conjunta; la propuesta se fortalecerá con la implementación de programas de residencias artísticas y formación especializada, los cuales ofrecerán recursos y oportunidades para el desarrollo personal y profesional de los participantes.

### **Dimensión Económica**

ARCORA aspira a generar un modelo de negocio que, además de ser rentable, impulse el crecimiento local, pues al colaborar con empresas de la zona y organizar eventos culturales, se crearán oportunidades de empleo y se apoyará el emprendimiento

**Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá**

entre los profesionales creativos de Bogotá, contribuyendo al desarrollo de la comunidad en general.

Para hacer más accesible el espacio, ARCORA ofrecerá planes de membresía flexibles que se adapten a las diferentes necesidades y presupuestos de los profesionales, destinando una parte de las ganancias se destinará al mantenimiento del coworking y al desarrollo de nuevas iniciativas que fortalezcan su sostenibilidad a largo plazo, garantizando un crecimiento continuo.

**Dimensión de gobernanza**

La gobernanza de ARCORA se basará en principios de transparencia y responsabilidad social, lo que asegurará una toma de decisiones ética y abierta a la participación de los miembros de la comunidad creativa por medio de comités de usuarios, quienes tendrán la oportunidad de involucrarse en la planificación de actividades, la mejora de los servicios y el desarrollo de proyectos que beneficien a todos los miembros.

Asimismo, se elaborarán informes periódicos que detallarán el impacto ambiental, social y económico de las actividades de ARCORA. Estos informes estarán alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, lo que permitirá mantener un enfoque claro hacia el bienestar colectivo y el desarrollo responsable.

## CONCLUSIONES

- ARCORA se consolida como una solución innovadora al ofrecer un espacio de coworking enfocado en la creatividad y la colaboración lo que responde a la creciente demanda de profesionales de las industrias culturales en Bogotá y fomenta un entorno flexible e inspirador para el desarrollo de proyectos creativos y colaborativos
- La sostenibilidad es un pilar fundamental del proyecto con la implementación de prácticas ecológicas como el uso de materiales reciclados la gestión de residuos y la eficiencia energética lo que reduce el impacto ambiental, y a la vez, fortalece el compromiso de ARCORA con un futuro más responsable
- Desde una perspectiva financiera ARCORA presenta un modelo rentable y atractivo para los inversores con una tasa interna de retorno del 26.33% y un periodo de recuperación de inversión de 4.83 años lo que demuestra la viabilidad económica del proyecto a largo plazo y su capacidad para generar valor
- El enfoque en la comunidad creativa y cultural de Bogotá permite que ARCORA actúe como un catalizador para el crecimiento local ofreciendo residencias artísticas programas de formación y eventos que contribuyen al desarrollo personal y profesional de sus miembros y fortalecen la cohesión social en la ciudad
- La estructura organizativa de ARCORA está diseñada para promover la autonomía y la innovación con una jerarquía horizontal que facilita la toma de decisiones estratégicas y fomenta un ambiente colaborativo lo que es esencial para mantener la flexibilidad y adaptabilidad en un sector dinámico como el de las industrias creativas
- ARCORA se beneficia de los regímenes especiales y beneficios fiscales que ofrece la Ley Naranja en Colombia lo que proporciona ventajas significativas para su desarrollo y expansión ayudando a reducir costos operativos e incentivar la participación de inversores interesados en apoyar proyectos culturales y creativos.
- La proyección de ingresos y costos muestra un crecimiento sostenido a lo largo de los primeros cinco años con una expansión del mercado del coworking creativo en Bogotá lo que garantiza la estabilidad financiera de ARCORA y su capacidad para posicionarse como un referente en el sector

## REFERENCIAS

- Aguilar, D., Francesca, A., & Blanco, J. (2024). *Los espacios de coworking y su contribución con la creatividad e innovación*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas:  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/655546/Defeudis\\_AA.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/655546/Defeudis_AA.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Alcaldía de Bogotá. (1982). *Ley 23 de 1982*. Obtenido de Alcaldía de Bogotá:  
<https://www.habitatbogota.gov.co/transparencia/normatividad/leyes/ley-23-1982#:~:text=Regula%20los%20derechos%20morales%20y,cient%C3%ADfica%2C%20est%C3%A9%20publicada%20o%20in%C3%A9dita>.
- Bernal-Pedraza, A. Y., & Licon-Calpe, W. M. (2020). Casas de cultura en Colombia: Centros vitales de expresión cultural. *Investigación Administrativa*, 49(125).  
doi:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456061607010>
- Bohórquez, E. (2023). *En Medellín está el coworking para la industria creativa y artística de Colombia*. Obtenido de El Espectador:  
<https://www.elespectador.com/economia/emprendimiento-y-liderazgo/coarting-el-coworking-para-la-industria-creativa-y-artistica-de-colombia-que-abrieron-en-medellin/>
- Cabral, V., & Van Winden, W. (2016). Coworking: an analysis of coworking strategies for interaction and innovation. *InderScience*, 7(4).  
doi:<https://www.inderscience.com/offers.php?id=80869>
- Chaverri, P., & Fernández, I. (2022). Desigualdad y estratificación socioeconómica en relación con el individualismo y el colectivismo cultural: una discusión teórica de

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

su construcción desde la psicología social. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 67, 324-364. doi:<https://doi.org/10.35575/rvucn.n67a13>

CoCrea. (2024). *Como funciona el incentivo tributario*. Obtenido de CoCrea:

<https://cocrea.com.co/como-funciona-el-incentivo-tributario>

Coding in Paradise. (2024). *The Start of Coworking (from the Guy that Started It)*.

Obtenido de Coding in Paradise:

[http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start\\_of\\_coworking.html](http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html)

Congreso de la República. (2015). *Decreto 1072 de 2015 Sector Trabajo*. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Congreso de la República de Colombia. (2008). *Ley 1259 de 2008*. Obtenido de Función Pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34388>

Cracogina, F. (2019). *Evolución de los lugares de trabajo de la oficina tradicional a los nuevos espacios de coworking*. Obtenido de Universitat Politècnica de Valencia:

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/134266/Cracogina%20-%20OOE-F%20Evoluci%C3%B3n%20de%20los%20lugares%20de%20trabajo.%20De%20la%20oficina%20tradicional%20a%20los%20nuevos%20espa....pdf>

DANE. (2020). *Cuenta Satélite de Cultura y Economía Creativa Bogotá (CSCECB) 2020p-2021pr*. Obtenido de DANE:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia/cuenta-satelite-de-cultura-y-economia-naranja-cscen-bogota-2020p-2021pr>

DANE. (2023). *“Más del 50% de la economía cultural y creativa del país está en Bogotá”*: subdirector DANE. Obtenido de DANE:

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

<https://www.dane.gov.co/index.php/actualidad-dane/5670-mas-del-50-de-la-economia-cultural-y-creativa-del-pais-esta-en-bogota-subdirector-dane>

Defeudis-Aguilar, A., & Guimaraes-Blanco, J. (2021). *Los espacios de coworking y su contribución con la creatividad e innovación*. Obtenido de Repositorio Académico UPC: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/655546>

González, C. (2019). *Características de las industrias creativas y culturales en Bogotá*. Obtenido de Secretaría de Desarrollo económico de Bogotá: <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/crecimiento-economico-dinamica-empresarial-industria-tic/caracteristicas-de-las-industrias-creativas>

González, N. (2021). *Metodología de diseño para potenciar la producción de procesos creativos en áreas de coworking*. Obtenido de UTadeo: <http://hdl.handle.net/20.500.12010/24537>

Marún, K. (2020). El enfoque cultural del desarrollo y los derechos culturales como propuesta para la redimensión de la reparación colectiva. *Revista Jurídicas*, 17(2), 90-105. doi:<https://doi.org/10.17151/jurid.2020.17.2.5>

Morelos, J., & Fontalvo, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105. doi:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265431574006>

Sistema Único de Información Normativa. (2017). *Ley 1834 de 2017*. Obtenido de SUIN Juriscol: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30030647>

Tadashi, U. (2017). What is Coworking? A Theoretical Study on the Concept of Coworking. *SSRN*, 1-15. doi:<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2937194>

Tierra Firme. (2024). *Inicio*. Obtenido de Tierra Firme: <https://tierrafir.me/>

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

UNIR. (2023). *Las 5 fuerzas de Porter, ¿cuáles son y para qué se emplean?* Obtenido de

UNIR. Unviersidad en Internet:

<https://www.unir.net/empresa/revista/5-fuerzas-porter/>

Vasallo, A., & Villamil, J. (2020). *Análisis y estudio de modelo de negocio coworking en la ciudad de Bogotá, con proyección a brindar asesoramiento en el mismo*. Obtenido

de Universidad Piloto: <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/6813>

ANEXOS

Anexo 1. Acercamiento



**BLOQUE 1: ANÁLISIS DEL USUARIO**

1. Entrevistas y grupo focal para el segmento de usuario *Creativos que buscan un espacio de trabajo adaptado a sus necesidades específicas.*

Después de realizar esta <sup>1</sup>[encuesta](#) con nueve (9) personas del sector creativo, escogidas estratégicamente por sus actividades y trabajos, se realizó una entrevista con tres de estas personas para entender mejor sus emociones y necesidades.

1. *Manuel Rátiva Rodríguez, 29 años. Artista electrónico y docente en tecnología*

**Mapa de empatía**

- ★ ¿Cómo te sientes al buscar espacios de trabajo para tus proyectos creativos en Bogotá?
  - Frustrado
  - Optimista
  - Inseguro
  - Satisfecho
  - Otro (por favor especifica)
  
- ★ ¿Qué emociones te genera la falta de opciones de coworking adaptadas a tus necesidades como creativo en Bogotá?
  - Preocupado
  - Distante
  - Sumiso
  
- ★ ¿Cuáles son tus principales desafíos emocionales al trabajar en proyectos creativos en la ciudad?
  - Ser paciente
  - Afrontar la frustración con liderazgo
  - Resiliente
  - Tener buena escucha
  - Ser estratégico
  
- ★ ¿Qué te motiva a buscar espacios de trabajo colaborativos y creativos en lugar de trabajar de manera independiente?
  - Armar equipo de trabajo
  - Encontrar inspiración en otras disciplinas
  - Tener un lugar donde crear y aprender de otras técnicas
  - Espacios para utilizar equipos y viceversa (necesidades técnicas)
  - Necesidades de integración, colaboración con otras personas
  - Mejorar habilidades blandas como el trabajo en equipo
  - Encontrar facilidades para la adquisición de insumos y materiales, según el proyecto a realizar
  - Aprender de expertos

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

- Superar la frustración de los proyectos
- Ser un apoyo para el equipo
- Ser líder
- ★ ¿Qué te motiva a buscar espacios de trabajo colaborativos y creativos en lugar de trabajar de manera independiente?
- Encontrar un espacio de capacitación y mentorías con expertos en la gestión de la producción de espectáculos en vivo y en los oficios artesanales

**Análisis de usuario**

- ★ ¿Cuál es tu campo de especialización dentro de la creatividad? (Ejemplos: diseño gráfico, música, escritura, artes visuales, etc.)
- Campo artesanal y musical
- ★ ¿Cuál es tu nivel de experiencia en tu campo creativo?
- Principiante
- Intermedio
- Avanzado
- ★ ¿Cuáles son tus objetivos profesionales y personales como creativo en Bogotá?
- Transformar la forma de ver los espectáculos en vivo, centrándose en lo que estos ofrecen como experiencias
- ★ ¿Qué recursos y herramientas utilizas actualmente en tu trabajo creativo?
- networking, herramientas de todo tipo en el taller, recurso humano
- ★ ¿Qué tipo de proyectos creativos te gustaría realizar en un entorno de coworking?
- Exploración de géneros musicales

3. *Mauricio Zuluaga, coleccionista y selector musical; y profesor de francés*

**Mapa de empatía**

- ★ ¿Cómo te sientes al buscar espacios de trabajo para tus proyectos creativos en Bogotá?
- Frustrado
- Optimista
- Inseguro
- Satisfecho
- Otro (por favor especifica)
- ★ ¿Qué emociones te genera la falta de opciones de coworking adaptadas a tus necesidades como creativo en Bogotá?
- Aburrido
- Desmotivado
- ★ ¿Cuáles son tus principales desafíos emocionales al trabajar en proyectos creativos en la ciudad?

**Análisis de usuario**

- ★ ¿Cuál es tu campo de especialización dentro de la creatividad? (Ejemplos: diseño gráfico, música, escritura, artes visuales, etc.)
  - Diseño gráfico, arte digital y electrónico, gestión cultural, instalaciones artísticas, educación artística
  
- ★ ¿Cuál es tu nivel de experiencia en tu campo creativo?
  - Principiante
  - Intermedio
  - Avanzado
  
- ★ ¿Cuáles son tus objetivos profesionales y personales como creativo en Bogotá?
  - Desarrollar proyectos con impacto sociales a través de las artes y la cultura
  - Generar comunidad para el trabajo colaborativo
  - Vivir de la actividad a la que me desempeño
  - Tener un modelo de negocio sostenible
  
- ★ ¿Qué recursos y herramientas utilizas actualmente en tu trabajo creativo?
  - Computadores, dispositivos electrónicos, pantallas
  - Herramientas de construcción
  - Elementos de pintura en general
  
- ★ ¿Qué tipo de proyectos creativos te gustaría realizar en un entorno de coworking?
  - Proyectos interdisciplinarios
  
- ★ ¿Tienes algún otro comentario o sugerencia que te gustaría compartir con respecto a tus necesidades como profesional creativo en Bogotá?
  - Por el momento no
  
- 2. *Gustavo Rodríguez, 27 años. Artesano, gestor cultural musical, artista DJ*

**Mapa de empatía**

- ★ ¿Cómo te sientes al buscar espacios de trabajo para tus proyectos creativos en Bogotá?
  - Frustrado
  - Optimista
  - Inseguro
  - Satisfecho
  - Insatisfecho
  - Otro (por favor especifica)
  
- ★ ¿Qué emociones te genera la falta de opciones de coworking adaptadas a tus necesidades como creativo en Bogotá?
  - Frustración
  
- ★ ¿Cuáles son tus principales desafíos emocionales al trabajar en proyectos creativos en la ciudad?

- Trabajar en equipo
- Resolución de problemas
- Empatizar con otras personas a través del arte y la cultura
  
- ★ ¿Qué te motiva a buscar espacios de trabajo colaborativos y creativos en lugar de trabajar de manera independiente?
- Expandir contactos
- Abrir nuevos espacios

**Análisis de usuario**

- ★ ¿Cuál es tu campo de especialización dentro de la creatividad? (Ejemplos: diseño gráfico, música, escritura, artes visuales, etc.)
- Música
  
- ★ ¿Cuál es tu nivel de experiencia en tu campo creativo?
- Principiante
- Intermedio
- Avanzado
  
- ★ ¿Cuáles son tus objetivos profesionales y personales como creativo en Bogotá?
- Alcanzar nuevos espacios con la música
  
- ★ ¿Qué recursos y herramientas utilizas actualmente en tu trabajo creativo?
- Organizar y acompañar eventos de emprendimiento a través de la música
  
- ★ ¿Qué tipo de proyectos creativos te gustaría realizar en un entorno de coworking?
- Proyectos que visibilicen el trabajo histórico y colaborativo que tiene la colección de música en vinilos

## Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

### Mapa De Empatía

Nombre: Rafael, 32 años, artista escénico. Vive en Bogotá



#### Persona y entorno

- Rafael, 32 años
- Artista escénico
- Estrato 3
- Vive con su hermano estudiante universitario y con sus dos padres pensionados
- Cuenta con internet y smartphone
- Toma clases de danza pagas, le interesa la oferta cultural gratuita en la ciudad y disfruta de hacer caminatas ecológicas



#### Necesidades

- Se graduó de su pregrado hace poco y está buscando lugares donde seguir formándose y pagar con sus propios recursos
- Quiere hacer parte de un colectivo para aportar con sus ideas y formular proyectos exitosos
- Trabajar solo por su cuenta no es una opción para él, por lo que necesita una guía
- Quiere sentirse parte de algo

#### Barreras

- El presupuesto que tiene no le alcanza
- Es un espacio que le queda lejos de su casa y gastar en transporte no es una opción
- Falta de información
- No encontrar atractiva la oferta cultural del espacio

**“Busco un espacio donde pueda seguir aprendiendo danza y pueda conectar con personas de otros lugares para crear en colectivo”**

Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

Mapa De Empatía

Nombre: María, 29 años, artista escénica y gestora cultural. Vive en Bogotá



## Método Persona

Nombre: María, 29 años, artista escénicay gestora cultural. Vive en Bogotá



### **Persona y entorno**

- María, 29 años.
- Gestora Cultural en un Teatro del Parkway, Bogotá
- Estrato 4
- Vive con dos perros y su novio
- Cuenta con computador portátil, smartphone e internet
- Hace ejercicio, paga gimnasio y disfruta salir a conocer nuevos restaurantes
- Estudió gestión cultural y actualmente se encuentra haciendo una especialización

### **Necesidades**

- Vive con dos perros y su novio
- Necesita un espacio donde pueda trabajar de manera organizada y tener momentos de esparcimiento.
- Requiere un lugar asequible a su capacidad adquisitiva
- Un lugar en el que pueda ir de vez en cuando con sus perros y encontrar otras actividades que la acerquen con artistas y no artistas.

### **Barreras**

- Las pocas posibilidades que encuentra en el mercado para tener un espacio equipado y accequible
- No encontrar un plan de financiación para desarrollar sus proyectos personales

***“Me interesa compartir experiencias laborales y de crecimiento personal, mientras disfruto de un espacio organizado, cómodo y con buen café o vino”***

## Anexo B. Entrevistas

<b>Grupo de interés</b> Experto técnico	
<b>Objetivo de la entrevista</b> Verifica aspectos técnicos de la propuesta de valor y del concepto de negocio; además de los costos	
<b>Hipótesis o dudas a validar</b> Viabilidad de la propuesta de valor, además de los aspectos clave a tener en cuenta dentro de la proyección financiera del proyecto	
<b>Entrevistado/a</b> Jeisson Balaguera, financiero	
<b>Preguntas específicas</b>	<p>1. En tu área de experticia, ¿qué aspectos técnicos consideras críticos para el éxito de un espacio de coworking creativo?</p> <p>¿Cómo evaluarías la viabilidad técnica de ARCORA?</p> <p>2. ¿Qué costos o consideraciones técnicas crees que deben abordarse cuidadosamente en el desarrollo de ARCORA?</p> <p>3. ¿Puedes proporcionar ejemplos de otros proyectos similares que hayan enfrentado desafíos técnicos y cómo los superaron?</p>

### Hallazgos:

- ★ Modelo innovador
- ★ Puede haber una demanda importante. Es importante tener clara la proyección del público ya que habrá crecimiento en el sector de las Industrias Culturales y Creativas en Bogotá y en Colombia.
- ★ Dos retos importantes: la inversión y la publicidad. La publicidad resulta siendo más importante, ya que se necesita que la idea se expanda y llegue a la mayor cantidad de personas que se pueda.

**Entrevistado/a** Luisa Valenzuela, artista escénica; magister en dirección de proyectos

### Preguntas específicas Hallazgos:

1. ¿Qué tipo de colaboración o asociación te gustaría tener con ARCORA? ¿Cómo podríamos trabajar juntos de manera beneficiosa?
2. ¿Cuáles son los principales factores que considerarías al establecer una relación de negocios con ARCORA? ¿Qué aspectos de costos o logística son importantes desde tu perspectiva?
3. ¿Qué ventajas o sinergias ves en una asociación con ARCORA en comparación con otras alternativas?

- ★ Será siempre importante regresar a la necesidad que está resolviendo ARCORA
- ★ El principal desafío que hay, son los costos fijos que tiene. Costos fijos que tendrán que darse desde un inicio, hasta que el espacio dé a conocerse.
- ★ Es importante que el modelo se complemente con diferentes líneas de negocio
- ★ Es importante tener en cuenta que el valor es diferente al producto/servicio. Los últimos son los vehículos que me llevan a generar valor para mis usuarios.
- ★ Acompañaría a ARCORA en su proceso de gestación y lanzamiento del proyecto. Un proceso de acompañamiento ★
- Es interesante que la líder del proyecto sea un agente de las ICC

## Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

<b>Grupo de interés</b> Empresario/a
<b>Objetivo de la entrevista</b> Validar el concepto del negocio, potencial y visión emprendedora, costos y modelo de ingreso
<b>Hipótesis o dudas a validar</b> Posibilidades de trabajo conjunto
<b>Entrevistado/a</b> Patricia Rodríguez, abogada y gerente de Valquiria SAS; consultoría para el desarrollo empresarial

### Preguntas específicas Hallazgos

1. ¿Qué tipo de colaboración o asociación te gustaría tener con ARCORA? ¿Cómo podríamos trabajar juntos de manera beneficiosa?
2. ¿Cuáles son los principales factores que considerarías al establecer una relación de negocios con ARCORA? ¿Qué aspectos de costos o logística son importantes desde tu perspectiva?
3. ¿Qué ventajas o sinergias ves en una asociación con ARCORA en comparación con otras alternativas?

- ★ Es importante que haya tarifas diferenciales para alcanzar a llegar al mayor público creativo posible
  - ★ Los espacios deben ser innovadores y propender por el medio ambiente
  - ★ Las residencias artísticas son interesantes como modelo de negocio para expandir desde otras ciudades hacia Bogotá, porque permite alianzas con otro tipo de organizaciones
  - ★ Los costos deben ser paulatinos, comenzar por una escala pequeña y esperar para aumentar progresivamente ★
- Estrategia de comunicación 'agresiva'
- ★ La constancia es importante en el mundo empresarial

## Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

<b>Grupo de interés</b>	Experto/a en sostenibilidad
<b>Objetivo de la entrevista</b>	Validar el modelo de negocio desde una visión adicional como la ambiental
<b>Hipótesis o dudas a validar</b>	Posibilidades de trabajo conjunto
<b>Entrevistado/a</b>	Daniela Castro, Arquitecta

**Preguntas específicas**

1. Dado el enfoque en sostenibilidad de ARCORA, ¿qué prácticas o iniciativas específicas deberíamos considerar comprometidos con la sostenibilidad?

2. ¿Cómo crees que los aspectos de sostenibilidad pueden ser una ventaja competitiva para ARCORA y atraer a profesionales comprometidos con la sostenibilidad?

3. ¿Puedes mencionar ejemplos de otras empresas o proyectos que hayan tenido éxito al incorporar prácticas sostenibles en su modelo de negocio?

### Hallazgos

- ★ Lo interesante de que haya diferentes profesiones dentro del mismo espacio, colabora a la innovación
- ★ El espacio debe ser capaz de apuntar a las formas diversas que tienen las personas para aprender
- ★ Espacios individuales y colectivos
- ★ Estímulos visuales, auditivos, sensoriales que permitan el trabajo dentro del coworking, pero también la autonomía del usuario
- ★ Utilizar materiales derivados del reciclaje
- ★ Es importante tener iluminación natural para reducir costos en el uso de electricidad. Considerar utilizar paneles solares y la recolección de aguas lluvias
- ★ Los materiales pueden apoyar los flujos de vientos para generar comodidad en el espacio
- ★ Es importante tener y apuntarle a indicadores de sostenibilidad para ser un proyecto interesante a profesionales y organizaciones que tengan como pilar esta dimensión
- ★ Certificación LEED para construcciones que cumplen con estándares sostenibles. Indicadores de energía, agua, transporte, fácil acceso para los usuarios, elementos bioclimáticos

## Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

<b>Grupo de interés</b> Clientes potenciales	
<b>Objetivo de la entrevista</b> Validar el modelo de negocio	
<b>Hipótesis o dudas a validar</b> Encontrar oportunidades de mejora en el modelo de negocio	
<b>Entrevistado/a</b> Manuel Rátiva, docente de artes electrónicas	
<b>Preguntas específicas</b>	<p>1. ¿Te interesaría utilizar un espacio de coworking creativo como ARCORA? ¿Qué características o servicios específicos buscas en un espacio de trabajo?</p> <p>2. ¿Cuáles son tus preocupaciones o requisitos principales al seleccionar un espacio de coworking? ¿Qué te haría decidirte por ARCORA en lugar de otros espacios?</p> <p>3. ¿Qué tipo de comunidad o redes profesionales esperarías encontrar en un espacio como ARCORA, y cómo podríamos satisfacer esas expectativas?</p>

### Hallazgos:

- ★ El espacio termina siendo interesante en cuanto permita conexión entre agentes e las ICC
  - ★ Financiación y alianzas, los dos grandes desafíos
  - ★ Debe ser un espacio en constante movimiento
  - ★ Las adecuaciones de los espacios deben ser capaces de ser adaptables a las necesidades de los creativos ★
- Resulta interesante que el espacio sirva de ventana de exhibición
- ★ Es importante que el espacio sea asequible económicamente
  - ★ Un espacio cálido y en constante movimiento y programación es llamativo, en comparación de otros modelos o ambientes de coworking
  - ★ Considerar tener mentores dentro de la propuesta del coworking

## Arcora: Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo, creativo y sostenible en Bogotá

<b>Grupo de interés</b> Clientes potenciales
<b>Objetivo de la entrevista</b> Validar el modelo de negocio
<b>Hipótesis o dudas a validar</b> Encontrar oportunidades de mejora en el modelo de negocio
<b>Entrevistado/a</b> María Fernanda Morales, antropóloga y artista plástica

<b>Preguntas específicas</b>	<p>4. ¿Te interesaría utilizar un espacio de coworking creativo como ARCORA? ¿Qué características o servicios específicos buscas en un espacio de trabajo?</p> <p>5. ¿Cuáles son tus preocupaciones o requisitos principales al seleccionar un espacio de coworking? ¿Qué te haría decidirte por ARCORA en lugar de otros espacios?</p> <p>6. ¿Qué tipo de comunidad o redes profesionales esperarías encontrar en un espacio como ARCORA, y cómo podríamos satisfacer esas expectativas?</p>
------------------------------	---

### Hallazgos:

- ★ Bogotá se caracteriza por tener profesionales creativos que buscan un espacio para desarrollar sus ideas
- ★ Los principales desafíos podrían ser que los mismos artistas vean en este espacio una oportunidad, donde se encuentren soluciones a diferentes necesidades que tiene la comunidad creativa en Bogotá
- ★ Otro desafío podría ser que el espacio realmente cubra las necesidades que tienen los artistas
- ★ Resulta interesante un espacio que no solo brinde el espacio, sino que también desarrolle las habilidades de cada artista
- ★ En el proceso personal, es importante encontrarse y relacionarse con otros artistas para generar alianzas
- ★ Un espacio organizado, con oferta cultural y servicios de asesoría, genera mayor interés sobre otros espacios que son estáticos
- ★ Como artista espera que pueda encontrar una comunidad para integrar y concentrar, donde pueda realizar