



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA**  
**VICERRECTORÍA DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUADA**  
**Escuela de Postgrado**

**EVALUACIÓN DE MODELOS DE EXPANSIÓN PARA “FELIX, RED DE  
OFICINAS FELICES” BAJO DIFERENTES ESCENARIOS ESTRATÉGICOS EN EL  
CONTEXTO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA GLOBAL  
SANTO DOMINGO, R.D.- 2022**

**SUSTENTANTES**

**ISABEL AMANDA MORILLO CASTILLO**

**ERIKA DE LA CRUZ SANTANA**

**Para la obtención del grado de MAGÍSTER**

**En ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**ASESOR**

**ING. ALEJANDRA FLOREZ PONCE DE LEÓN**

**Santo Domingo, D.N. República Dominicana**

**Enero, 2022**

**Carta Autorización Presentación de Tesis**

YO, **ALEJANDRA FLOREZ**, profesor(a) de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, por medio de la presente hago constar que la tesis titulada: “Evaluación de Modelos de Expansión para “Félix, Red De Oficinas Felices” bajo diferentes Modelos Estratégicos en el contexto de la Situación Económica Global - Santo Domingo, R. D. 2022, elaborada por: Erika de la Cruz e Isabel Amanda Morillo Castillo, bajo mi asesoría, reúne todas las condiciones exigibles para ser presentada y defendida públicamente, considerando la relevancia del tema como el procedimiento metodológico utilizado: revisión teórica adecuada, contextualización, definición de objetivos y estructuración de los datos pertinentes a la naturaleza de la información recogida, así como las conclusiones aportadas.

En consecuencia, de ello, en calidad de asesor y garante del trabajo realizado, siguiendo las normativas del Reglamento de Tesis de Postgrado, manifiesto mi acuerdo para que sea autorizada su presentación.

Declaración que se emite en Santo Domingo, República Dominicana, a los 31 días del mes de Enero del 2022.

*Alejandra Florez cf.*

**ALEJANDRA FLOREZ**  
Asesora de Contenido y Metodología

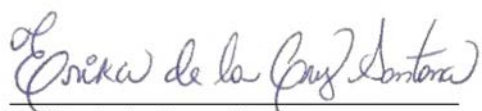
## Declaración de Autor de Obra Intelectual Original

Declaración de Autor de Obra Intelectual Original para la presentación de la tesis de Maestría de acuerdo a disposiciones vigentes de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. Quienes suscriben, Erika de la Cruz e Isabel Amanda Morillo Castillo, portadoras de las cédulas de identidad y Electoral No.402-2010543-7 y No.001-0786616-2 respectivamente, declaran: Ser las autoras de la tesis que lleva por nombre: Evaluación de Modelos de Expansión para “Félix, Red De Oficinas Felices” bajo diferentes Modelos Estratégicos en el contexto de la Situación Económica Global - Santo Domingo, R. D. 2022, asesoradas por la Ing. Alejandra Florez Ponce de León, quien presentó a la Escuela de Graduados, para que sea defendida y evaluada en sesión pública.

Que la tesis es una obra original. Además, puede ser libremente consultable. Que nos consta que una vez la tesis haya sido defendida y aprobada, su divulgación se realizará bajo licencia de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

Que el contenido de la tesis y su publicación no infringe derechos de propiedad intelectual, industrial, secreto comercial o cualquier otro derecho de terceros, por lo que exoneramos a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, de cualquier obligación o responsabilidad ante cualquier acción legal que se pueda suscitar derivada de la obra o de su publicación.

Estos datos no vulneran derechos de terceros y por lo tanto asumimos cualquier responsabilidad que se pueda derivar de las mismas y de su publicación, como constancia, firmo el presente documento. Santo Domingo, Distrito Nacional. República Dominicana, 31 de enero de 2022.



Erika de la Cruz Santana  
Matrícula 20-0529



Isabel Amanda Morillo Castillo  
Matrícula 20-0397

## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios, quien dispuso que pudiéramos lograr concluir con esta investigación y a su vez con la Maestría, nos guió y acompañó durante estos dos años, dándonos sabiduría y discernimiento para alcanzar con éxito y satisfacción nuestra meta.

Gracias a nuestros amigos y familiares, por cada una de sus oraciones, cuando sentíamos no poder más, sus plegarias fueron el motor de empuje para continuar en el trayecto y no rendirnos, para ustedes nuestro cariño.

Gracias a los socios accionistas de la Red de Oficinas Felices, Paul Leonor, Edmanuel Leonor, y a Félix Soto, por la confianza y abrirnos las puertas de su empresa, además de su valiosa colaboración durante este proceso.

Gracias a nuestra asesora Alejandra Florez Ponce de León, quien con paciencia y gran disposición nos acogió durante todo el recorrido, valoramos mucho cada aporte, consejo, sugerencia, comentario constructivo, pero más aún el siempre escucharnos y estar disponible cuando acudimos con dudas y entregas de informes, gracias por entendernos y guiarnos con amor.

Agradecemos al Profesor Juan Enrique Rosales, “En Paz Descanse”, iniciamos esta investigación con su asesoría de contenido, dándonos orientación y estímulo para trabajar, su partida repentina en medio de este proceso, nos hizo comprometernos a seguir adelante dando lo mejor, sigue aquí con nosotras, fue nuestro mentor desde el inicio de la Maestría y nos acompañará hasta el final, le debemos este trabajo, y le estaremos por siempre agradecidas, Dios lo tenga en Gloria.

A la Profesora Angiolina Camilo, quien nos orientó y encaminó en los primeros pasos del anteproyecto de tesis.

Gracias a cada uno de los profesores que fueron parte del camino durante dos años para llegar hasta aquí, sin sus enseñanzas y resiliencia, esto no hubiera sido posible, su vocación es digna de admirar.

A nuestra Alma Mater, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, porque a pesar de iniciar en un año que auguraba el inicio de buenos proyectos, la pandemia cambió las reglas del juego y con valentía buscaron los medios atinados para no detenernos y avanzar en pos de nuestros objetivos.

A compañeros y administradores de la empresa Prodeinca, por colaborar con la flexibilidad de horarios, y entender algunas ausencias a final de la tarde. Son un equipo maravilloso.

Gracias totales,

Isabel A. Morillo & Erika de la Cruz

## **Dedicatoria Erika**

Cuando se alcanza el éxito, nunca es sólo disciplina, esfuerzo y dedicación; detrás de cada logro existen milagros personificados.

Para mi creador, quien tiene cuidado de mí, renueva mis fuerzas, me da sabiduría, salud y me demuestra su amor con detalles. Sin merecer nada, me lo has dado todo, recibe este proyecto para gloria de tu nombre.

A quien no se encuentra físicamente, pero en vida fue un maravilloso padre, Augusto Pedro, tus valores y ejemplo de vida me persiguen y retan a dar lo mejor de mí, a ti mis recuerdos.

A mi madre Fior D'aliza, eres el mayor ejemplo de mujer virtuosa, supiste tenerme paciencia en esta etapa de mi vida, y con amor y dedicación me brindaste tu apoyo incondicional, hoy te quiero honrar.

Mis compañeros de maestría, reconozco que no fue casualidad, Dios alineó el día y hora exacta para hacernos coincidir, un día nos retamos y hoy vemos los frutos, con ustedes este camino fue más llevadero. ¡El mejor de los éxitos!

A Isabel, te convertiste en una amiga, consejera y confidente, fuiste un gran apoyo durante estos años, más aún en la recta final, gracias por abrirme las puertas de tu corazón, hogar y familia; agradezco tanto a Dios por ti, soy afortunada!

Eilyn Martínez y Juan Rosales, cuanto me consternó su partida, el conocerlos fue un gran privilegio, siempre en mi corazón.

A mis queridos sobrinos: Adriel & Charlotte, y con ellos a todos los hombres y mujeres que día tras día luchan por sus sueños, miran cada amanecer con optimismo aunque las circunstancias no se presenten como tal y son presas de eventos desafortunados; se caen, se levantan, pero no desisten, nunca se rindan! a ustedes, mi admiración.

Erika de la Cruz Santana

## **Dedicatoria Isabel**

Esperé este momento con ansias, es muy fácil para mí escribir esta dedicatoria, ya que a quien primero debo nombrar es a Dios, sin él nada es posible, y luego a mí misma. Hoy creo en mí más que nunca, me felicito, siento una enorme satisfacción porque tomé la decisión de iniciar con este reto en uno de los momentos más difíciles de mi vida, y aquí estoy.

Para mis hijos Luis Eduardo y Amelia Isabel, mis tesoros y mi razón de vivir, para mi compañero amado Félix, Amelia y Renata, ustedes me han brindado su apoyo incondicional mientras sacrifiqué tiempo de calidad a su lado, gracias por confiar en mí.

A papi, mami, Rosa, Gustavito, Joaquín, Mariel, mis sobrinos, a mis amigos que son familia, a mis profesores, a nuestra asesora Alejandra Flórez, y en especial al Ing. Juan Rosales y a Eilyn Martínez, cuán desconcertada me dejó su partida, gracias por haberme recordado cuánto debemos apreciar cada momento que vivimos.

Y por último, y no menos importante, a mis compañeros de Maestría, a mis amigos del alma Gorki y Emmanuel, y a mi compañera de batalla Erika, no me puedo quejar, soy dichosa de conocerte, dichosa porque estuviste dispuesta a recorrer este camino a mi lado, y soy mucho más dichosa porque cuento con tu amistad. Gracias a todos!!!

Isabel Amanda Morillo Castillo

## Resumen

Esta investigación tiene como objetivo principal evaluar modelos de expansión para una empresa de coworking registrada con el nombre comercial: “Félix, Red De Oficinas Felices”, amparada bajo la razón social Leonor Soto, S.R.L. bajo diferentes escenarios estratégicos en el contexto de la situación económica global, Santo Domingo, R. D. 2022. Se identificó la necesidad de contar con más espacios de trabajo, sobre todo, los de tipo oficina-privada, debido a que la disponibilidad actual es limitada, y mantiene constante demanda del mercado. Para estructurar esta investigación se realiza estudio exploratorio-descriptivo con enfoque mixto de aspectos cuantitativos y cualitativos, se hace uso de revisión documental, desarrollo de conceptos y modelos de crecimiento, y se apoya en fuentes primarias como entrevistas, encuestas, análisis de Kpi’s financieros, foda y bechmarking. Se concluye que de momento la empresa se debe expandir a través de alquiler de inmuebles próximos a su localidad actual, tomar acciones en base a su nivel de endeudamiento y rendimiento de activos para posteriormente evaluar la opción de franquiciar. Se sugieren condiciones especiales para los términos de ese arrendamiento, y explotar la ventaja competitiva actual a través de propuestas que permitan fortalecer su posicionamiento en el mercado, y efficientizar los recursos ya existentes.

Palabras claves: coworking, trabajo colaborativo, felicidad, networking, modelos de expansión, estrategias.



## **Abstract**

The main objective of this research is to evaluate expansion models for a coworking company registered under the commercial name: "Félix, Red De Oficinas Felices", protected under the corporate name Leonor Soto, S.R.L. under different strategic scenarios in the context of the global economic situation, Santo Domingo, R. D. 2022. The need for more workspaces was identified, especially those of the office-private type, due to the fact that the current availability is limited, and maintains constant market demand. To structure this research, an exploratory-descriptive study is carried out with a mixed approach of quantitative and qualitative aspects, documentary review, development of concepts and growth models is used, and it is based on primary sources such as interviews, surveys, analysis of financial Kpi's, swot and bechmarking. It is concluded that at the moment the company must expand through the rental of properties near its current location, take actions based on its level of indebtedness and return on assets to subsequently evaluate the option of franchising. Special conditions are suggested for the terms of this lease, and exploit the current competitive advantage through proposals that allow strengthening its position in the market, and making existing resources more efficient.

Keywords: coworking, collaborative work, happiness, networking, expansion models, strategies.

## Índice de Contenido

CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES.....	14
Introducción .....	15
1.1 Planteamiento Del Problema .....	17
1.2 Delimitación y Alcance Del Problema.....	20
1.2 Preguntas que orientan a la investigación .....	21
1.3 Objetivos de la investigación .....	22
1.4 Justificación.....	23
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	26
2.1 Antecedentes del coworking .....	27
2.2 Evolución del coworking .....	29
2.3 Características del coworking .....	31
2.4 Necesidades que satisface el coworking .....	33
2.5 Trascendencia del Coworking en República Dominicana .....	35
2.6 Félix, primer coworking en RD orientado al concepto “Felicidad” .....	38
2.7 Cambios que marca el mercado inmobiliario a raíz del Covid-19 .....	39
2.8 Conceptualización de Estrategia.....	45
2.9 Modelos de Expansión.....	55
2.10 Riesgos de Inversión en la Industria de los Coworking.....	67
2.11 Conceptos Básicos Para el Análisis de Datos .....	69
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....	73
3.1 Tipo de investigación y Método.....	74
3.2 Localización y Temporalidad.....	75
3.3 Universo y Muestra.....	75
3.4 Técnicas de investigación .....	76
3.5 Procedimiento de Recolección de Datos.....	78
3.6 Criterios para el análisis de los resultados .....	79
3.7 Aspectos éticos implicados en la investigación .....	80
CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	81
4.1 Resultados .....	82
Conclusiones.....	99
Referencias Bibliográficas.....	122

## Índice de Figuras

Figura 1. Reporte de búsquedas de Coworking en Google 2007-2020. ....	30
Figura 2. Número de espacios de coworking en todo el mundo 2018 con previsión al 2024..	31
Figura 3. Proyecciones de Crecimiento por Región. Perspectivas de la Economía Mundial..	43
Figura 4. Proyecciones de Crecimiento PIB real República Dominicana .....	44
Figura 5- 6. Descomposición del crecimiento & PIB real .....	45
Figura 7. Crecimiento interno y externo empresarial .....	47
Figura 8. Matriz Ansoff .....	48
Figura 9. Estrategia del Océano Azul. Ventajas y Desventajas .....	52
Figura 10. Clasificación de Franquicias.....	58
Figura 11. Ventajas y Desventajas del Modelo Franquicia. ....	60
Figura 12. Tipos de diseño de investigación .....	69
Figura 13. Ilustración de fuentes para el estudio. ....	76
Figura 14. Ilustración de técnicas utilizadas para el estudio.....	82
Figura 15. Análisis FODA .....	92
Figura 16. Benchmarking de la competencia.....	93
Figura 17. Aspectos relevantes para calificar cuadro comparativo de modelos. ....	95

## Índice de Tablas

Tabla 1. Principales indicadores financieros -----	84
Tabla 2. Indicadores financieros de margen sobre ventas. -----	86
Tabla 3. Cuadro comparativo de modelos y escenarios estratégicos. -----	95

## Índice de Anexos

Anexo A. Autorización de la empresa Leonor Soto, SRL (Red de Oficinas Felices, Félix) para uso de esta investigación.....	104
Anexo B. . Entrevistas a socios accionistas de “Oficinas Felices”.....	105
Anexo C. Validación de esquema encuesta satisfacción usuarios de OF.....	112
Anexo D. Reporte Encuesta de Satisfacción.....	113
Anexo E. Estados Financieros.....	119
Anexos F. Certificación de antiplagio.....	121

## **CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES**

## Introducción

Es inevitable sentir entusiasmo y asombro cuando se está de frente a un nuevo concepto, un espacio de trabajo compartido que se convierte en la solución a múltiples de las principales necesidades que por lo general demandan las Pymes. Este lugar, trae consigo además un valor agregado, una ventaja competitiva, el aspecto diferenciador más sencillo y a la vez el más poderoso, que es la Felicidad.

Se observa cómo muchas empresas de éxito nacen de una necesidad personal como en el famoso caso de Zappos, Nick Swinmurn se fue frustrado a su casa sin encontrar los zapatos que quería, identificó la necesidad y decidió emprender un nuevo modelo de negocio con la venta de calzado en línea, sin imaginar que se convertiría en lo que es hoy, una impresionante cultura de servicios.

Mientras esto sucede en otras partes del mundo, en Santo Domingo se registra un caso de éxito similar, donde el señor Félix Soto, C.E.O. de la Agencia Digital DIX, Publicista de profesión, y emprendedor de nacimiento, busca en 2015 satisfacer una necesidad personal, le urge crear un ambiente laboral adecuado para que su equipo de creativos se sientan cómodos, motivados, relajados y felices mientras realizan su trabajo cotidiano. Se pregunta ¿y si lo compartimos?, con esta idea se generan ingresos adicionales, se comparten gastos, se cuenta con el acercamiento de otras empresas de diferentes sectores, y a la vez se fomenta el apoyo y compañerismo entre los colaboradores.

DIX se dedica al diseño y ejecución de estrategias de comunicación, a fin de crear y mantener el valor de una marca, motivar cambios en los hábitos de los consumidores para

promover la venta de productos y servicios; contaba en ese momento con una cartera superior a los 500 clientes, y tenía aprendidas las necesidades de cada uno de ellos, por lo que le resultó fácil diseñar espacios que les funcionen.

En esta investigación se busca evaluar opciones que pudieran funcionar para replicar el concepto de oficinas felices. Las autoras se ponen de acuerdo en llamarla MOF, siglas que significan “Mi Oficina Feliz”, seguras de que la importancia de la misma será proponer un modelo de expansión ideal para el crecimiento sostenible de esta empresa, que a su vez definirá una propuesta de valor para el sector inmobiliario de oficinas y las empresas que pertenezcan a la industria del trabajo colaborativo. El rumbo y accionar de las empresas que ofrecen locales comerciales en alquiler puede inteligentemente ser redefinido cambiando sus estrategias para adaptarse a las nuevas necesidades que demanda el mercado, manteniéndose así competitivos, y valorando la rentabilidad de su inversión.

La estructura para este trabajo de investigación será la siguiente: en el primer capítulo se abordaran todos los aspectos generales que darán inicio a los objetivos y preguntas que se pretenden responder; el capítulo 2 abarcará los conceptos que se consideran importantes definir para el abordaje de esta investigación; el capítulo 3 contemplará el cómo se obtendrán los datos a fin de lograr los objetivos propuestos y en el último capítulo, se realizará la presentación de resultados que darán como resolución una serie de conclusiones y recomendaciones para la empresa de estudio.



## 1.1 Planteamiento Del Problema

Por mucho tiempo se ha compartido la idea de que la razón principal de toda empresa es ser rentable a partir de su etapa de desarrollo, es decir, que pueda generar beneficios que le permita equilibrar los costos asumidos durante su operación comercial. Una vez se consigue este objetivo, el reto es seguir impulsando el negocio, y colocar la empresa en el más alto sitio.

La Agencia de Publicidad DIX, liderada por Félix Soto, buscó en 2015 diversificar su oferta de servicios construyendo espacios de trabajo, compartirlos y generar beneficios adicionales con ello. Se materializa el concepto del coworking como un nuevo modelo de negocios que esta empresa lanza al mercado, ofreciendo la administración, control y mantenimiento del mismo.

La mayoría de las agencias que trabajan con creatividad y diseño se caracterizan por contar con espacios que promuevan la innovación, que sean flexibles, que cuenten con tecnología avanzada y que sean bien cómodos. Es precisamente ese ambiente que se ofreció a todas las empresas, sin importar el sector al que pertenezcan.

Cabe destacar que, ante la crisis que generó la pandemia, se necesita además determinar cuáles podrían ser los pasos firmes y menos riesgosos que se puedan dar para lograr los objetivos financieros. El Covid 19 afectó la estabilidad financiera de las empresas a nivel mundial, provocó desequilibrio general y alza significativa de la tasa de cambio, se atraviesan problemas financieros por la falta de producción y merma de los ingresos, sin contar con la posibilidad de bajar los costos.

La Economía mundial se desploma arrastrando consigo a las casas matrices de muchos de los principales consorcios internacionales, los importadores aún no se ponen al día con la recepción de existencias, y los gastos no paran. El fisco acumula las cuentas, y el país es testigo de la paralización del turismo, que representa una de las principales fuentes de ingreso.

El miedo a lo que puede pasar se combina con la necesidad de invertir sin comprometer el capital de los socios, se teme fracasar tomando la decisión de apalancarse sin evaluar la viabilidad de esta decisión. Surge la duda de si asociarse es la mejor opción, ya que el sector financiero ofreció créditos a la población a tasas de interés muy bajas, sin embargo y por consecuencia, asimismo bajaron las tasas de interés de las inversiones, por lo que el retorno de la rentabilidad para las pasivas se cayó al piso. Son estos potenciales inversionistas a quienes les disminuyeron sus ingresos de forma dramática, y quienes buscan re-invertir minimizando riesgos a largo plazo.

Y por último, no menos importante, está el comportamiento humano, durante el encierro en sentido general todas las personas tuvieron que lidiar de una forma u otra con miedos, incertidumbre, ansiedad, desesperación, desequilibrio de la salud mental y violencia. Al temor de contraer el virus en una pandemia como la de COVID-19, se suma el impacto de los importantes cambios de la vida cotidiana provocados por los esfuerzos para contener y frenar la propagación del mismo.

Ante las nuevas y desafiantes realidades se suma el distanciamiento físico, el trabajo desde el hogar, el desempleo temporal, la educación de los niños y adolescentes a distancia, y la falta de contacto físico con los seres queridos y amigos, factores de suma importancia para mantener el cuidado tanto de la salud física como de la salud mental.

Se entiende que por estas razones el concepto Coworking puede encajar perfectamente, evaluar la posibilidad de expandir la Red de Oficinas es definitivamente una opción. La empresa española Mentor Day define en su portal que el Coworking es una filosofía, tanto de trabajo como de vida, que permite a los profesionales de diferentes sectores compartir un mismo espacio sin perder su independencia. Debe imperar la convivencia y el respeto, zonas comunes que permitan la conexión entre los colaboradores, precios competitivos, iniciativas y elementos que aporten con dinamismo a promover ideas.

Cuando una empresa pule y perfecciona un modelo de negocios, con beneficios inmediatos al menor riesgo, se considera que está ya consolidado, cabe evaluar la conveniencia de pensar en cómo maximizar este aprendizaje y rentabilidad, se debe planificar de manera estratégica la manera más segura posible de lograrlo.

## **1.2 Delimitación y Alcance Del Problema**

Esta investigación tendrá como delimitación y alcance proponer el modelo de expansión más adaptable acorde a características y entorno del mercado para la empresa “Félix, Red de Oficinas Felices”, ubicada en el sector Los Prados, Santo Domingo, Rep. Dom.

Como limitación teórica, se consultaran referencias bibliográficas sobre el coworking, modelos de expansión, estrategias, incidencias covid-19 en el mercado inmobiliario, riesgos que implica, además del desempeño de la economía a nivel mundial 2021 y la perspectiva para el año 2022.

El tiempo para abordar el desarrollo de este estudio tendrá inicio en Septiembre/2021 y culminará en Enero/2022 para una delimitación temporal de 5 meses.

En el aspecto práctico, se pretende hacer uso de la investigación exploratoria de tipo descriptivo evaluando datos relevantes de la empresa a través del análisis de los estados financieros, conocer las perspectivas de los accionistas y usuarios de la red por medio de encuestas y entrevistas, además de analizar el mercado mediante un diagnostico interno/externo y la observación y comparación de una muestra no representativa de los principales Coworking de Santo Domingo, Distrito Nacional.

## **1.2 Preguntas que orientan a la investigación**

1. ¿Cuál es la situación actual de “Félix, red de oficinas felices” evaluando aspectos fundamentales a nivel administrativo, y los resultados financieros que permitan considerar un plan de expansión?
2. ¿Cuáles modelos alternativos de expansión se pueden adaptar para el desarrollo de este modelo de negocio?
3. ¿Qué modelo estratégico sería posible abordar con mayor certeza para la expansión de “Felix, red de oficinas felices”?
4. ¿Existen implicaciones y riesgos que pudieran incidir de manera significativa en el modelo de expansión propuesto?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general.**

Evaluar modelos alternativos de expansión para “Félix, red de oficinas felices”, bajo diferentes escenarios estratégicos en el contexto de la situación económica global, Santo Domingo R.D. 2022.

#### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Determinar la situación actual de “Félix, red de oficinas felices” evaluando aspectos fundamentales a nivel administrativo y los resultados económicos y financieros de la empresa.
- Conceptualizar modelos alternativos de expansión que se puedan adaptar de forma rentable al negocio.
- Proponer modelo estratégico más adecuado tomando en cuenta las características propias de la empresa y el entorno del mercado.
- Identificar los riesgos y medidas de prevención que puedan potencialmente incidir en el modelo de expansión propuesto.

## 1.4 Justificación

Negocios ya establecidos que no poseen diferenciación en el mercado tienden a desaparecer, necesitan reinventarse adaptando la filosofía de la empresa a las tendencias que resulten sostenibles en el tiempo. Huertas y Domínguez (2015) señalaron: “Una ventaja competitiva es cualquier característica del producto que lo aísla de la competencia directa...”. No se trata solo de permanecer a flote siendo rentables, sino de disparar los beneficios hacia arriba. El sector inmobiliario forma parte de esta apuesta a través de esta investigación, la cual ha sido concebida para evaluar modelos estratégicos de expansión que sean esencialmente valiosos para la Red de Oficinas Felices.

Para la expansión o desarrollo de una empresa el definir objetivos claros, delimitados y realistas, además de establecer líneas de acción que contemplen minimizar riesgos, aumentará considerablemente las posibilidades de éxito. Partir con las mejoras de productividad logradas mediante la innovación incorpora dos efectos en paralelo, uno de cara a la economía del país, y el otro de cara al recurso humano, buscando trascender a nivel local, nacional y mundial.

Facilitar espacios para emprendedores propicia nuevos empleos, lo que a su vez genera mayores ingresos per cápita, y se logra mitigar la pobreza. Kraay (2004) en el informe sobre Educación Emocional y Social Internacional, llevó a cabo una descomposición de la varianza de la pobreza para determinar el impacto de la misma en el crecimiento económico de cualquier país, concluyendo en que los cambios en los índices de pobreza se debían esencialmente al aumento o disminución del ingreso medio; de ahí se desprende la necesidad de fomentar iniciativas de este tipo.

Entre tanto, espacios de Coworking de alto impacto desencadenan al networking por la creación de una red de contactos de los colaboradores de las oficinas, se propician oportunidades de negocio empujando a tener acercamientos productivos que construyen fuertes relaciones comerciales con otras empresas que buscan expandir su marca; no es vender más, más bien se trata de construir relaciones, detectar y aprovechar la oportunidad, conocer otros emprendedores que pudieran ser claves para el crecimiento del negocio, y viceversa.

Hacer uso en efecto de dicho concepto por todo lo que resulte de fomentar la interacción entre las empresas, se exhibe también el impacto de las alianzas y asociaciones temporales que puedan surgir a través del Joint Venture, negocios que actúan unidas bajo una misma dirección y normas para llevar a cabo una operación comercial, pero mantienen su individualidad e independencia jurídica, es otro importante valor agregado que respalda este proyecto.

No obstante, los beneficios que ofrece la expansión de las Oficinas Felices no queda aquí, se espera superar las expectativas de efecto de cara a la preservación y protección ambiental. Todos los actuales Centros de Negocios DIX en donde operan la Red de Coworking, trabajan con energía que generan los paneles solares, fuente directa de la luz solar, que no requiere ningún tipo de combustión, por lo que no se producen emisiones de CO2 ni polución térmica a fin de favorecer el efecto invernadero.

Promover y facilitar planes de Responsabilidad Social Empresarial para DIX y para todas las empresas afiliadas, como otro de los beneficios que ofrece este proyecto, asegura una transformación positiva tanto para el país como para el planeta. Va en cada individuo la



decisión de adoptar nuevos hábitos que ayuden a enfrentar el cambio climático. Es esta una iniciativa más que vale la pena apoyar solo porque se encamina a luchar por una alternativa de sobrevivencia de la humanidad, por un mundo mejor para todos.

Según Seth Godin “En un mercado saturado no destacar, es lo mismo que ser invisible”, y definitivamente la Red de Oficinas Felices se deja ver por las características que destaca dentro de la industria en que opera, lo cual sustenta la necesidad de expansión que se evaluará en esta investigación, que además busca contribuir a la imagen del país y que servirá de aporte en el ámbito académico y social a los nuevos modelos que enfrenta el mundo desde la perspectiva de República Dominicana.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

## 2.1 Antecedentes del coworking

La palabra coworking o trabajo colaborativo, tal y como se conoce actualmente, es un concepto que ha generado tendencia en los últimos años, por lo cual es sencillo pensar que es una práctica reciente e innovadora que ha llegado a revolucionar el mercado en el sector de la industria inmobiliaria de oficinas. Este vocablo según algunas fuentes tiene sus orígenes en publicaciones del siglo XVII, que refiere sus inicios a la colaboración entre Dios y sus representantes en el año 1628. (Vortex, Coworking Spain, 2018).

Antes de abordar la trayectoria del coworking, es importante definir su significado a través de la descomposición del concepto. Se deriva de la palabra inglesa “Working”, expresada en gerundio del término “Work” que traducido al español significa trabajo, y del prefijo “Co”, de origen latino que indica unión, cooperación, colaborativo, etc. Se puede definir como un área de trabajo que propone a personas autónomas, el fomento de creatividad y productividad ofreciendo flexibilidad, comodidad y ventaja al pertenecer a un espacio laboral compartido que le permite crear conexiones, y una eficiente gestión de tiempo y recursos.

Aunque existen diversas opiniones acerca de los antecedentes, publicaciones afirman que durante el otoño de 1995, diecisiete ingenieros informáticos crearon uno de los primeros “hackerspaces” llamado C-Base, en Berlín, los cuales son reconocidos en ser los precursores de los espacios de Coworking, cuyo sentido era establecer una comunidad donde las personas compartieran su interés sobre la tecnología aprendiendo mutuamente. (Colonial, 2019).

Cuatro años más tarde, para el 1999, el término “Coworking” fue acuñado por el diseñador de juegos Bernie DeKoven, haciendo referencia a la forma de trabajar en

colaboración, sin incluir los espacios físicos comunales, considerado por algunos como el padre del coworking. Para ese mismo año en la 42 West 24, NY, USA, se inauguró una compañía de software que ofrecía el ambiente laboral compartido y la flexibilidad de alquiler de despachos. (Gold, 2016)

Mientras tanto en Australia, para principios del siglo XXI, en los años 2002, emprendedores que dotaban de especialidades en arquitectura, relaciones públicas y comunicación, decidieron innovar creando su propia comunidad llamada “Chraubenfabrik”, un centro de emprendedores con un ambiente hogareño donde los integrantes podían compartir ideas y formar parte de una sociedad inspiradora, dejando atrás el tradicional trabajo desde casa. (Fernández, 2020)

Otra versión sobre los inicios de este concepto, que también puede ser proyectado como parte de su evolución a través de los años fue presentada por Manu Vega, un ecuatoriano emprendedor y propulsor del Coworking en su país natal y EE. UU., expuso en una conferencia para TEDx, que los inicios de este concepto se remontan al dot-com bubble que ocurrió en el Silicon Valley a principios del siglo XXI; para ese entonces muchos inversionistas habían apostado a las acciones tecnológicas debido a un alza exponencialmente durante la última década de los 90's, que pocos años más tarde entre el 2001 y 2002 el valor del mercado fue disminuyendo experimentando una caída de precios prolongada. Esta situación generó una cantidad masiva de desempleos, por lo que algunas personas con habilidades en tecnologías, decidieron independizarse y se reunían en un lugar para compartir y validar sus conocimientos en conjunto. (TEDx, 2015).

El desarrollo de esta corriente continuó de manera acelerada los siguientes tres años. El 9 de Agosto de 2005, Brad Neuberg crea el primer espacio de coworking en San Francisco, EE.UU, proporcionando una estructura de trabajo común para sus usuarios; al año

siguiente en el 2006 pasó a ser “Hat Factory” un lugar mucho más grande y acogedor. (Pérez, 2014). Para algunos esto constituye el verdadero inicio del coworking como se conoce hoy en día, una combinación de espacios con trabajo colaborativo y desde el año 2010, el 9 de agosto es reconocido como el día internacional del coworking. (Fuentes, 2021)

A inicios del 2007, un gran número de empresas con conceptos similares emergen de la revolución del coworking en Europa, entre estas, Gracia Workcenter primer centro en la ciudad de Barcelona y La Boate en Marsella, primer coworking en Francia. (Colonial, 2019). Por su parte Hat Factory, luego se convirtió en “Citizen Space” ofreciendo comodidades aplicadas tan básicas, como café, agua y wifi con alta velocidad incluida, además de espacios como zona lounge para la recreación que incluía mesa de billar, a un más alto nivel, que no se había ofrecido hasta ese momento. (The Shed Co., 2021).

Como se ha podido evidenciar, existen diferentes versiones sobre los inicios en la línea cronológica de esta forma de trabajo en el mundo, sin embargo, los autores concuerdan que su aplicación va más allá de solo crear espacios comunitarios. Los espacios de coworking se construyen en torno a la idea de sostenibilidad y cooperación comunitaria, defienden los valores planteados por quienes desarrollaron el concepto sobre la apertura, conexión, colaboración, y crecimiento.

## **2.2 Evolución del coworking**

La industria del Coworking se desarrolló a un ritmo exponencial y para el 2010 nace la empresa We Work, considerada como el proveedor más grande de lugares de coworking a nivel global ofreciendo experiencias mediante la creación de espacios donde los integrantes tienen la opción de elegir a un click de distancia el país para alquilar su espacio de trabajo. En

el 2019, tuvo que diseñar protocolos de distanciamiento, debido a la crisis sanitaria generada en todo el mundo por el Covid-19. A pesar de perder gran cantidad de flujo de efectivo, el negocio se mantuvo en crecimiento durante el primer semestre del 2019. (Horowitz, 2021)

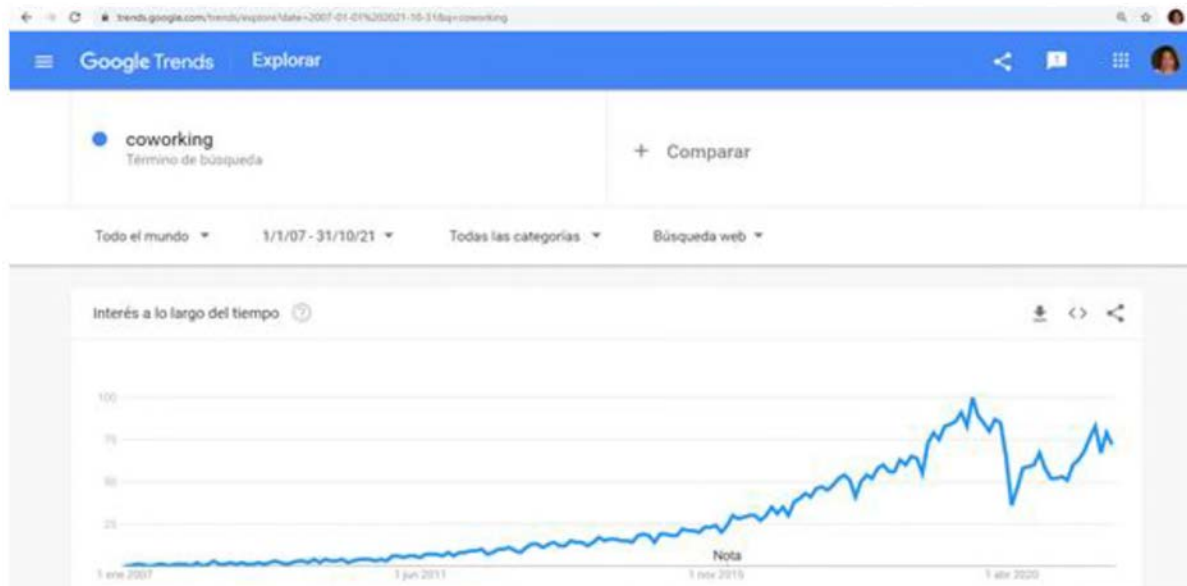


Figura 1. Reporte de búsquedas de Coworking en Google 2007-2020. (Google Trends, 2021)

Aunque muchas páginas web afirman que la filosofía del Coworking fue tendencia de búsqueda en el año 2007, Google Trends, una página de la misma entidad que registra el tráfico de búsquedas en todo el mundo, demuestra que el interés sobre este término obtuvo un mayor auge de volumen para septiembre 2019, logrando alcanzar un 75% de popularidad relativo al 100%.

Esta filosofía se desata en revolución y crece de manera acelerada, el Estudio Global de Crecimiento de Coworking 2020 publicado por Clúster demuestra que desde 2018, año en que surtió un mayor impulso a 2021, este concepto ha crecido en un 42% de manera exitosa. Según las proyecciones para finales del 2024, el mundo contará con más de 40,000 espacios de coworking. (Statista, 2021)

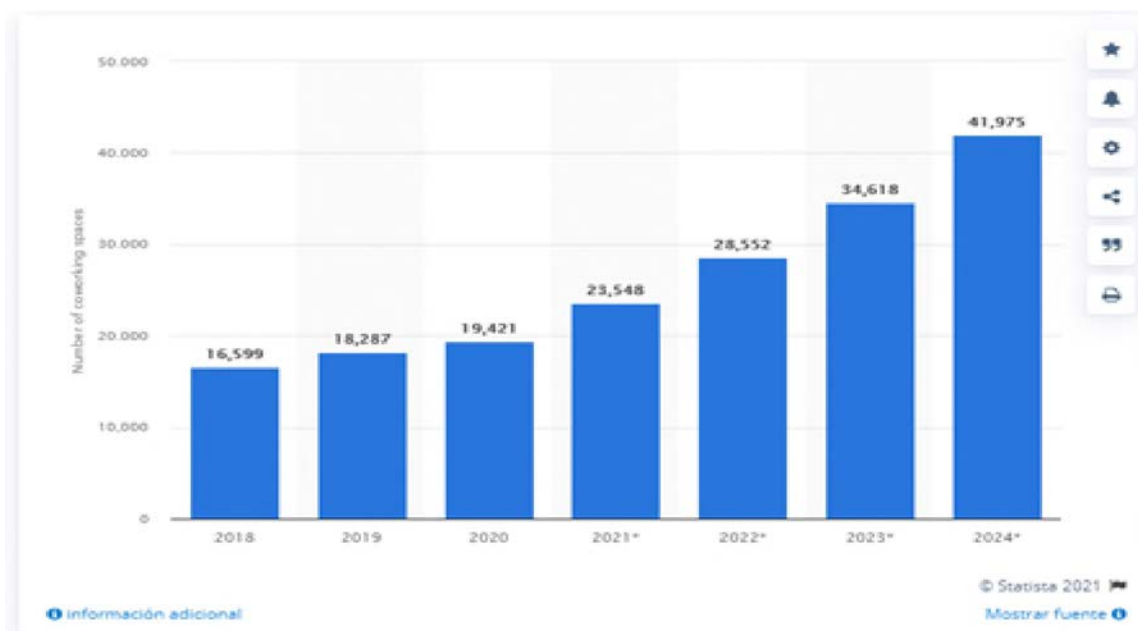


Figura 2. Número de espacios de coworking en todo el mundo 2018 con previsión al 2024. (17 de septiembre de 2021).

Actualmente existe mucha incertidumbre en la industria, situación que reta a los administradores el seguir innovando y haciendo más atractivo este concepto que se ha convertido en un hogar para los que deciden ser parte de esta red de negocios.

### 2.3 Características del coworking

Zea (2013), autor y editor del libro Living Coworking, considera como algunas formas de hacer negocios se han podido mezclar y hasta confundir con el concepto de Coworking, por lo cual cita: “La mejor manera de explicar qué es coworking, es empezando por dejar claro qué no es el coworking”. A modo general declara que ofrecer espacios de trabajo con ciertas amenidades de inmuebles, infraestructura amigable, abrir locales para rentar a trabajadores independientes, no es suficiente si no se posee un know how que tenga como finalidad atraer a este mercado potencial y crear armonía y colaboración entre la

comunidad. “Estas fórmulas no implementan la esencia del coworking. La filosofía del coworking es la comunidad, el compañerismo, el networking, el confort.” (Coworking Spain, 2013).

Las actividades sociales que se ejecuten como parte de la red profesional, incluyendo el compromiso, y habilidad que tengan los dueños y administradores de este tipo de negocio son primordiales para el éxito, desarrollo y una adecuada aplicación de esta filosofía de trabajo.

Tahmazian (2019) señala que la principal característica de estos centros de negocios colaborativos radica, en tener un gestor que se encargue de generar sinergia entre los miembros, gestionando la forma de promover un clima de colaboración que les permita realizar sus actividades de manera más productiva e incrementar las oportunidades de crecimiento y desarrollo de sus proyectos. También comenta, que estos centros deben estar equipados con mobiliarios tecnológicos y de oficina necesarios para la adecuada gestión de funciones, como copiadoras, impresoras, sala de reuniones, además de una alta calidad de red wifi.

La metodología de este negocio estimula el fomento de relaciones entre los integrantes de la red, de manera que cada uno pueda obtener un sentido de pertenencia sin orden de jerarquías, haciendo posible que posea características múltiples, particulares y atractivas para quienes forman parte del crecimiento en esta industria.

El coworking implica compartir el mismo lugar de trabajo por parte de diferentes trabajadores individuales y/o pertenecientes a organizaciones diversas... El carácter flexible y práctico de este tipo de espacio permite establecer un lugar permanente de trabajo, sin



ataduras asociadas a contratos por servicios y suministros, donde la permanencia mínima puede cambiarse con facilidad. (Moreno & Mella, 2016).

Otra de las características sobre esta modalidad, es que fomenta las conexiones entre profesionales dentro de las oficinas, permite que independientes puedan hacer networking formando relaciones en un ambiente relajado, y compartiendo experiencias en ámbitos de interés que motive a desarrollar proyectos en común. (Gutiérrez & Freire, 2013)

#### **2.4 Necesidades que satisface el coworking**

A pesar de que las características atribuidas y prácticamente inherentes de los coworking son necesarias para darle vida a la organización e inferir de manera intencional en el clima laboral, es necesario identificar cuáles servicios básicos deben ofrecer para lograr afirmar su verdadero valor en la industria.

Van den Broek (2012), cita la pirámide de necesidades de Maslow para hacer referencia a su aplicación en el coworking, explica cómo estos eslabones deben primero enfocarse en servicios esenciales para el funcionamiento de las tareas y luego progresar en orden de prioridad para satisfacer los requerimientos del grupo. De manera detallada lo expone de la siguiente manera:

A) **Necesidades básicas:** Se debe proporcionar una cobertura de beneficios básicos que ayude a la realización de tareas cotidianas sin interrupciones, ofreciendo energía eléctrica, conexión estable de internet, mobiliarios cómodos y ergonómicos, telefonía, mensajería, artículos de oficina, servicio de consejería, proximidad y presencia del local, entre otros.

- B) **Necesidades de seguridad:** Se debe generar un ambiente agradable y vigilado que permita una atmósfera de confianza entre los cotrabajadores; establecer un pago que les ayude a lidiar con la incertidumbre financiera sin inferir en otros gastos residuales y tener la opción de abordar a otros profesionales sobre consejos y experiencias.
- C) **Amor y sentido de pertenencia:** las personas que pertenecen a este tipo de espacios, poseen un estilo laboral en común, se debe proporcionar un enfoque que pueda crear e integrar afinidad entre los miembros, mediante actividades, eventos sociales, y una zona ideal para dialogar y comentar sobre sus intereses.
- D) **Estima:** un lugar que genere bienestar a través de mensajes motivadores, reconocimiento de habilidades técnicas y sociales, comodidades, retos, que los empuje a realizar su rutina diaria de una manera atractiva y diferente que el estar en casa. Hacerlos sentir parte importante de la red, en la cual puedan dialogar, compartir, conectar y crecer.
- E) **Autorrealización:** Este último eslabón de la pirámide, debe aspirar a una mejora constante que incluya charlas en áreas sociales, estimular un ambiente creativo que potencialice sus habilidades de desarrollo al compartir de sus conocimientos y experiencias.

Aunque cada espacio de coworking recrea su propio hábitat de manera particular, los propietarios deben hacer grandes esfuerzos para mantener la sinergia y satisfacer las necesidades entre los miembros que conforman dicha organización, mediante la adaptación constante a los cambios que se presenten dentro de la industria a fin de aumentar la eficiencia y productividad que a la vez puede incidir positivamente en los ingresos de la empresa.

## 2.5 Trascendencia del Coworking en República Dominicana

La República Dominicana se hace eco a la tendencia mundial en el sector inmobiliario llamado CoWorking, donde la innovación y creatividad son el impulso al desarrollo, los espacios de Trabajo Colaborativo se expanden de manera favorable, marcando un crecimiento increíble en Santo Domingo para los últimos años. Este tipo de espacios ha sido acogido por emprendedores, quienes dirigen sus energías en crear, producir y escalar, el usuario de este concepto prefiere tener los costos operativos en un “todo incluido”, modelo que contrarresta sin duda los estereotipos tradicionales de las empresas sobre el lugar de trabajo.

Jorge Vargas, socio fundador de Coworking.do, fue de los pioneros en la instalación de este tipo de este concepto en el país, abriendo sus puertas al público en 2007, es Ingeniero en Sistemas de profesión y trabajaba además como desarrollador en tecnología de softwares, y de otros programas como Aceleración Alfa para emprendedores lanzado entre 2014-2015. (Vargas, 2017)

CoworkingDo se acoge al modelo anglosajón afiliando usuarios a través de una membresía para acceder a los espacios de trabajo compartidos. Aunque cerraron sus puertas todavía mantienen un portal web ([www.coworking.do](http://www.coworking.do)) que recoge la información de todos los espacios de trabajo colaborativo a nivel nacional, ofreciendo toda la información base, para que el usuario pueda comparar y escoger la opción que mejor se ajuste a sus necesidades.

En 2012, los creadores del espacio Pulso Colectivo, Indhira, Paulat, Zoilo y Sarah, lanzaron el concepto de coworking para creativos, término dado a conocer en ese momento como lugar de trabajo para compartir ideas y promover la motivación, sin embargo, fue una

de las primeras empresas que sufrió también el cierre de las oficinas, luego de luchar por entrar a un mercado que apenas se promovía.

Sin embargo, el escenario cambió a partir de 2014, el “Boom CW” se siente firme con la apertura en Santo Domingo de oficinas impresionantes ofreciendo esta modalidad y servicios, cuentan con la infraestructura perfecta, nada que envidiar a otros países, algunas con más de 1,000 metros cuadrados de espacios impecablemente equipados, cómodos y funcionales. Entre éstas se encuentran: Thrive Dominican Republic, Spirit, Chez Space, Spatium, Pyhex Work, The Box, Regus, 2Work, Red Oficinas Felices, WeConnect, La Mochila Cowork & Office, Noriega, Cana Work, entre otros.

Los principales servicios de estas oficinas incluyen acceso a escritorios en áreas compartidas y privadas totalmente equipadas, salones de reuniones con audiovisuales, webcam, proyector y red wifi inalámbrica, áreas comunes de cocina, terrazas abiertas, lounge, baños, parqueos, salones de eventos, auditorios, sesiones de charlas, coffee shop, aperitivos, domicilio social, fiscal y administrativo, recepción, impresiones y telefonía fija.

Ciudades como Santo Domingo, Santiago, Punta Cana y Puerto Plata desarrollan continuamente proyectos de este tipo, dentro de las mencionadas, Pyhex Work por ejemplo, fue una de las plataformas lanzada a finales del 2016, manteniéndose hoy día como una de las más grandes y exitosa del mercado, la cual ofrece a sus socios todos y cada uno de los beneficios antes mencionados. También forman parte del Programa Estrategia Nacional de Emprendimiento de la República Dominicana, el cual trabaja para impulsar los emprendedores del país, realizaron jornadas en las que ofrecieron espacios gratuitos en fechas y horarios específicos como apoyo a esta iniciativa. (Informe de Estrategia Nacional de Emprendimiento 2019-2022. Ministerio de Industria Comercio y MIPYMES).

George Alexander Nader, CEO de Nader Enterprises, firma propietaria de Thrive afirma: “Básicamente el mundo se inclina hacia esta tendencia porque todo está resuelto, llegas con tu computadora y tu gente y solamente te tienes que preocupar por una factura. Son tantas empresas, emprendedores y freelancers que se entremezclan con compañías ya establecidas”.

Otro detalle que convierte las áreas de coworking en una combinación de lo mejor de todos los mundos, es que la disponibilidad de los mismos se maneja también en los principales portales inmobiliarios de hospedaje como [www.coworkbooking.com](http://www.coworkbooking.com), por donde se pueden reservar espacios en línea. Viajeros y colaboradores de empresas multinacionales promueven oficinas en más de 1200 ciudades a nivel mundial, con la visión de satisfacer para 2024 las necesidades de por lo menos 2 billones de usuarios que trabajen remoto, quienes buscan 80% más felicidad y 65% de menos estrés.

Amanda Durán, Senior Broker de Remax Metropolitana en Santo Domingo, especialista en espacios comerciales, afirma que el aspecto “todo incluido” es muy atractivo, sobre todo ante el factor precio, “Los Coworking han ganado mercado, pero han ganado aquellas que transmutan en el tiempo, que se diversifican y se adaptan. El mercado dominicano es tradicionalista pero es muy subgénero, entonces la flexibilidad y creatividad en servicios y productos es primordial”.

Cabe destacar, que los últimos 15 años de experiencia con los que cuenta el país ofreciendo este tipo de servicio, han servido para que se afiance también este modelo de negocio como una opción de inversión inmobiliaria.

## **2.6 Félix, primer coworking en RD orientado al concepto “Felicidad”**

Profesores de la Facultad de Economía de la Universidad de Warwick Inglaterra, dirigieron una investigación, llevando a cabo una serie de experimentos y pudieron probar la hipótesis de que los colaboradores trabajan más duro mientras se sienten felices, este estado de ánimo asegura alrededor de un 12% de más productividad. (Oswald et al, 2015).

Por otro lado, Fondecyt en 2016 financió en la Universidad Adolfo Ibañez de Chile, estudios que demuestran que en promedio colaboradores felices poseen 50% más de confianza en la empresa para la que trabajan, 22% más de altruismo en el trabajo, y más bajo índice de dimisiones y/o renunciaciones. Además, desarrollan un 54% más de compromiso, y entre un 13% y un 20% más de productividad.

Mientras, en el sitio Web de Empleos Careerbliss en 2011 y la revista Fortune en 2013 califican a Google como la empresa en donde es mejor trabajar en toda América, y uno de los principales factores determinantes para ello es la adecuación, comodidades y beneficios que ofrece el lugar en sus instalaciones.

Todos estos datos confirman que se debe promover la Felicidad por cualquier medio posible, tanto en el aspecto emocional como en las comodidades y servicios que puedan facilitar el día a día de trabajo, se busca contribuir al bienestar de las personas y al rendimiento de su tiempo en las empresas.

Félix, abre el primer espacio para alquiler de oficinas compartidas en 2015 bajo el nombre de “DIX Business Center”. No es hasta 2018 cuando inicia un plan de expansión apoyado en que su primera inversión se introdujo de manera exitosa en el mercado, quedando

sin espacios para satisfacer la demanda del momento. DIX-II nace bajo la sombrilla de una sociedad registrada bajo la razón social Leonor Soto, SRL, nombrada con la marca FÉLIX, Red de Oficinas Felices. En esta ocasión, surgió la idea de diferenciar sus espacios de Coworking orientados a promover el concepto “Felicidad” en el entorno laboral.

FELIX (I y II) están ubicadas en el sector Los Prados, Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana. Dispone de más de 2,000 metros cuadrados disponibles para alquiler, 30 oficinas privadas, hasta 8 hot desk en espacios compartidos, 3 salones para conferencias y reuniones, Lounge, 2 Rooftops techados, área social y de almuerzo, cocinas, todos totalmente amueblados. Incluyen servicio de internet de alta velocidad, vigilancia, energía eléctrica, telefonía, mensajería y recepción. Cuenta con más de 20 colaboradores fijos como red de apoyo interno, y más de 10 suplidores profesionales contratados de manera ininterrumpida, necesarios para ofrecer sus productos y servicios con altos estándares de calidad. Se promueve en el mundo digital a través de su página Web [www.felix.com.do](http://www.felix.com.do), en las Redes Sociales via Instagram (@oficinasfelices,) y en Facebook (Red de oficinas felices Felix).

Tanto los servicios como el personal que trabajan la Red de Oficinas Felices están orientados a solucionar necesidades de manera placentera con un precio asequible, por lo que el reto ahora para sus socios es seguir expandiendo este modelo de negocio, sin tener que contar necesariamente con capital propio para ello.

## **2.7 Cambios que marca el mercado inmobiliario a raíz del Covid-19**

Los resultados de la economía en el mes de marzo reflejan el impacto de las medidas de prevención ante la propagación del coronavirus (COVID-19) implementadas por el Poder

Ejecutivo, y realizada de manera sincronizada a nivel internacional, las cuales han sido necesarias debido a la transmisión comunitaria del virus. Limitaciones como distanciamiento social, suspensión de operaciones en actividades económicas no esenciales, cierre de las fronteras del país por vía marítima, aérea y terrestre, toque de queda desde las 5:00 p.m. hasta las 6:00 a.m., entre otras medidas sanitarias, marcaron cambios trascendentales no solo en el mercado inmobiliario, sino también en otras áreas de la economía.

El Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE) del Banco Central de la República Dominicana reportó en enero un crecimiento interanual del 4.7%. En 2019, el aporte del sector inmobiliario al Producto Interior Bruto (PIB) nacional fue del 10.6%, manteniéndose de esta forma para los últimos dos años. El crecimiento interanual marcó 12.1 % para el mes de julio de 2021, con una variación promedio acumulada de 13.1 % para los primeros siete meses del presente año. (Boletín del Banco Central, 2021).

Para aislar el efecto estadístico en la base de comparación del año anterior, se compara el IMAE de enero-julio de 2021 respecto al mismo período de 2019 (pre pandémico), lo que arroja un aumento de 3.5 %. Estos resultados reflejan que se ha verificado una reactivación económica en la que el PIB en términos reales ha superado el nivel previo a la crisis sanitaria. (Ibídem).

A pesar de estos datos se puede encontrar una dicotomía de opiniones ante el impacto de la pandemia en el sector inmobiliario. La Arq. Claudia Castillo, Presidente de la Asociación de Empresas Inmobiliarias (AEI), afirma que en el sector se sienten los estragos del virus COVID-19, ya que en su momento mermaron, de forma obligatoria, las actividades comerciales que conllevan cualquier tipo de contacto presencial. (Castillo, 2021). Por otro lado, Mariana de Alba, Directora General de Homework Co en México, asegura que el coworking se convirtió en un aliado para generar la productividad laboral en las empresas,



“son las oficinas ideales para afrontar la crisis provocada por la pandemia de Covid-19”. (De Alba, 2021).

Si bien es cierto que a inicios de la pandemia la economía colapsó a nivel general, muchas formas de hacer negocios incluyendo los coworking tuvieron que adaptarse al entorno. Los sistemas de trabajo han tenido que acoplarse a la nueva modalidad del coronavirus, implementando modelos a distancia, como el teletrabajo, aunque para muchas personas incide en un bajo nivel de productividad.

El mercado inmobiliario definitivamente cambia, se reinventa gracias a la tecnología que aboga por operar sin tener que salir de casa. Los avances en Inteligencia Artificial, Big Data, Blockchain o Machine Learning. Redes Sociales, Recorridos virtuales, Crowdfunding, Aplicaciones, Páginas Web, entre otras; llegaron a renovar el mercado inmobiliario de manera contundente. (Ruiz 2019).

Según un informe reciente publicado por McKinsey & Company, empresa de consultoría, sobre tendencias laborales post- covid, afirma que la pandemia aceleró tres macro-tendencias que van a liderar al mundo en los próximos años: la automatización, el trabajo remoto y el e-commerce. De acuerdo al reporte se evidenció que 8,000 oficios podrán operar de manera remota. Esto representa un impacto positivo en la economía de escala asociada con la producción, y un desequilibrio en otros rubros como el turismo, pues es posible que al estar en el mismo espacio donde se vive, se pierda la barrera del tiempo laboral. (Toro, 2021)

El ámbito laboral durante estos años ha traído consigo mucha incertidumbre, permitiendo que la flexibilidad sea valorada. Los espacios de CW ofrecen un plus adaptable

de horarios diferente al estilo de oficina convencional o trabajo desde casa, influyendo en el carácter social y por consiguiente generando menos estrés, ansiedad, miedos y frustraciones que pudiera provocar el aislamiento. Contando con las medidas adecuadas de seguridad, los co-trabajadores pueden relacionarse en un ambiente sin altos riesgos de contagio, lo cual aumenta la necesidad de ofrecer espacios flexibles gestionando entornos variados.

Este concepto, posee un multinivel de autoridad, que modifica la jerarquía laboral y más bien busca colocar un asesor como autoridad que reduzca la delgada línea que separa la integración de los miembros, mediante actividades y programas que involucra el compartir conocimientos y experiencias.

El ofrecer un modelo de negocio como el coworking, brinda la posibilidad de participar en entornos multidisciplinarios donde se involucran diferentes áreas del saber y los integrantes poseedores de conocimiento sobre diferentes disciplinas puedan obtener una interactividad mutua, generando integración armónica, por lo que se enriquece al equipo de manera conjunta.

Por su parte, los multiservicios ofrecidos lo hacen mucho más atractivo, pues se acopla a las necesidades básicas que requiere cualquier empresa por el pago de una cuota mensual fija, brindando la posibilidad de ampliar el abanico de opciones que ofrece y alinearse con la tendencia que proyecta el mundo en el mercado laboral mediante actividades que permitan la interacción y conexión con más personas sin afectar la integridad física e incidiendo positivamente en su estado de ánimo y autoestima social.

## 2.7.1 Desempeño de la economía global 2021 y perspectiva para el 2022.

La Economía Mundial se recupera a pesar de la Pandemia que generó el COVID-19, la revisión a la baja de 2022 refleja deceleración en las economías avanzadas, situación que se ve compensada por las mejores perspectivas a corto plazo de algunas economías de mercados emergentes y en desarrollo que exportan materias primas. La rápida propagación de la variante Delta, y el peligro inminente de potenciales variantes deja en dudas la celeridad con la que se podrá superar la pandemia. Después de repuntar en un 5.5% en 2021, se proyecta que el crecimiento mundial se desacelerara en 2022 hasta llegar a 4.1%, por consecuencia a la disminución del apoyo fiscal y los retrasos en las cadenas de suministro. (Boletín del BCRD, 2021)

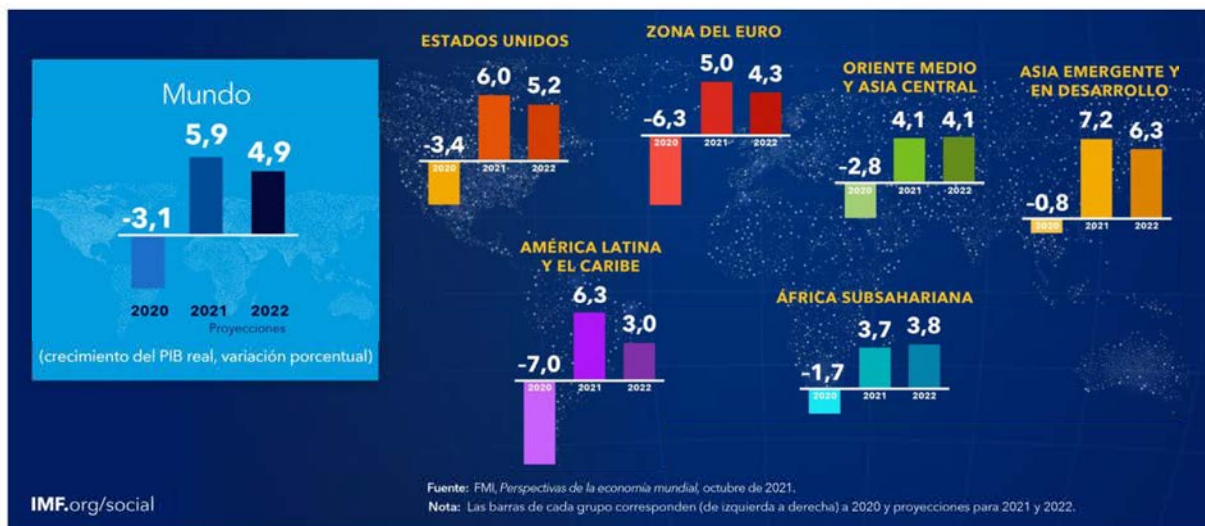


Figura 3. Proyecciones de Crecimiento por Región. *Perspectivas de la Economía Mundial, Octubre 2021.*

Según las previsiones del Fondo Monetario Internacional hasta 2024, tres de los cinco países con mayor PIB del mundo serían asiáticos, relegando a las potencias europeas a un rango inferior. Las proyecciones suponen que China pudiera superar a EE. UU en los próximos años y se convierta a nivel mundial como la economía más grande para el 2024. Se vaticina además que la India e Indonesia, países que han entrado recientemente en el grupo

de las diez principales potencias económicas a nivel mundial, se sitúen en el tercer y séptimo lugar, respectivamente. (Fondo Monetario Internacional, 2021)

El año 2021 se caracteriza por los esfuerzos de la comunidad internacional para reactivar la Economía Mundial, en esta carrera por salir de la crisis sanitaria y económica que enfrenta la humanidad en un siglo, los resultados de cada país han estado estrechamente vinculados a las políticas implementadas, a los avances en los programas de vacunación y al estado de sus fundamentos macroeconómicos antes y durante la pandemia.

La recuperación lograda en República Dominicana ha sido calificada como un caso de éxito por los organismos internacionales, a fin de alcanzar la recuperación de las actividades productivas. Desde marzo 2020, el Banco Central de la República Dominicana (BCRD) puso en marcha una política monetaria expansiva que incluyó la implementación de mecanismos de liquidez, el indicador mensual de actividad económica se expandió 12.5 % en enero-noviembre (13.1 % anual solo en noviembre), por lo que el sistema de pronósticos del BCRD apuntaba a un crecimiento para el año 2021 superior a 12.0 %. (Informe Política Monetaria BCRD, 2021)



Año	FMI	BoFA	Fitch	S&P
2021	9.5	11.5	11.0	11.0
2022	5.5	5.0	5.7	6.0
2023	5.0	5.0	5.3	5.0

Figura 4. Proyecciones de Crecimiento PIB real República Dominicana

Durante el primer semestre de 2021, la economía estadounidense presentó recuperación, luego de expandirse en 12.2 % interanual en el segundo trimestre. No obstante, en el tercer trimestre el crecimiento fue de 4.9 % interanual, motivado por los efectos de la propagación de la variante Delta, por lo que en promedio, la variación interanual de la formación bruta de capital se moderó en 8.0 % y 7.1 %, respectivamente. Ver gráfico a continuación:

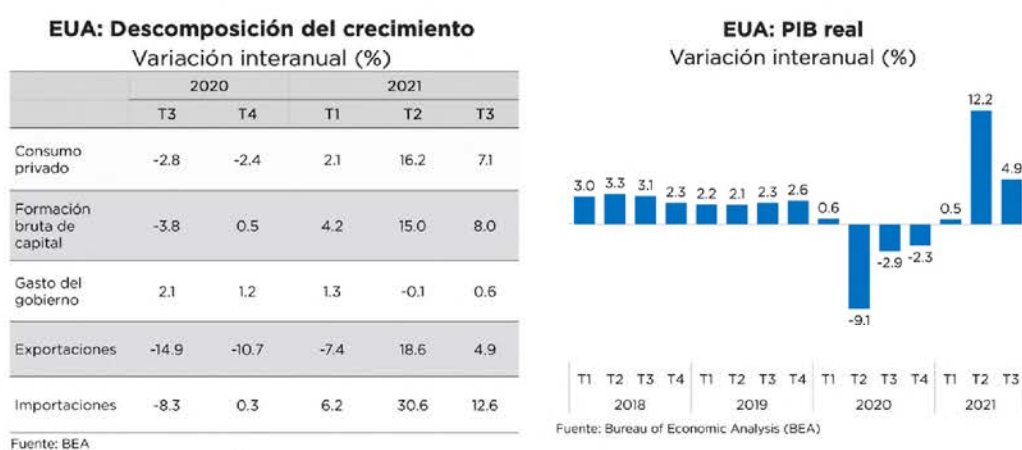


Figura 5- 6. Descomposición del crecimiento & PIB real (Informe de Política Monetaria 2021)

El año 2021 termina con un nivel de crecimiento que nos permite afirmar con certeza que la economía ha superado los niveles pre pandemia en casi todas las actividades económicas, contribuyendo con eso la inversión extranjera directa, las exportaciones de zonas francas y las remesas, entre otras actividades vinculadas al sector externo.

Es preciso reiterar que el Banco Central se encuentra preparado para reaccionar con sus instrumentos de política, en caso de que sea necesario, en una posición vigilante frente a estos nuevos retos, con el arduo compromiso de propiciar las condiciones y mantener la estabilidad macroeconómica en un entorno de baja inflación. (Boletín del BCRD, 2021)

## 2.8 Conceptualización de Estrategia

El término estrategia deriva del origen griego y define su etimología a través de la unión de dos palabras: “stratos” que se traduce como ejército y “agein”, cuyo significado es guiar o conducir. (Perez & Merino, 2008). El concepto es utilizado en diferentes ámbitos, y adquiere diversos significados según el sector donde se aplique.

En el mundo empresarial, una estrategia es el sentido, forma o camino de un procedimiento diseñado para la toma de acciones frente a escenarios determinados, con la finalidad de lograr los objetivos previamente propuestos. La capacidad que tenga la empresa para enfrentar dichos escenarios es un factor indispensable para su crecimiento, de manera que es fundamental realizar interrogantes a tiempo sobre factores que inciden en el binomio producto/mercado. Estas inquietudes suelen ser complejas y muchas veces difíciles de abordar si no se establecen grandes líneas de ejecución, junto a la asignación de recursos necesarios para la determinación de metas y objetivos. (Westreicher, 2020).

El manifiesto de Sun Tzu llamado “El arte de la guerra”, es considerado uno de los mejores libros para comprender el concepto estrategia, orienta sobre la manera de identificar un conflicto y buscar soluciones que sirvan de guía a gerentes y organizaciones para alcanzar mejores resultados en el rubro que operan. Los conflictos pueden estar relacionados a limitantes para el crecimiento, competencia, discapacidad para ver obstáculo o no adaptarse a los cambios que se presenten en el entorno. (Coelho, 2020)

### **2.8.1 Estrategias de Expansión de Negocios.**

El objetivo principal de las estrategias de expansión es dominar un mercado. Los administradores se preguntan a diario cómo hacer para que su empresa pueda obtener mayores ganancias, cuáles deben ser las estrategias a implementar para mantenerse sostenible en el tiempo, y cómo sobrevivir a los ataques de la competencia. El enfoque radica en el desarrollo del producto o servicio que se comercializa, su base incide en la ampliación de la actividad actual que busca intensificar los esfuerzos en función a la mejora de lo ofrecido. Las estrategias en este marco buscan identificar oportunidades de crecimiento ofreciendo

alternativas viables para las unidades de negocio, tomando en cuenta la situación en que se encuentren y cuáles factores inciden en ese posicionamiento. (Ceupe, 2018)

En el siguiente esquema se muestran las estrategias empresariales para fines de crecimiento. Estas se dividen en: Estrategias de crecimiento interno y Estrategias de crecimiento externo; en esta última se desglosan los modelos de expansión que se desarrollarán de manera más detallada en el tema 2.4.



Figura 7. Crecimiento interno y externo empresarial (López, 2020)

### A-Crecimiento orgánico interno:

Se conoce también como estrategia de crecimiento natural, consiste en tomar acciones que impulsen el crecimiento orgánico de la empresa mediante la creación de nuevas unidades de la misma actividad económica. Cuando la empresa crece, tiene la oportunidad de aplicar una estrategia especialización o una de diversificación. (Lopez, 2020)

- La **especialización**, intensifica los esfuerzos mejorando los productos existentes, realizando mejoras y ampliando cuotas en mercados actuales como en mercados vírgenes. Estos esfuerzos se pueden desglosar en una matriz básica creada por Igor Ansoff en 1957,

que debido a su simpleza continúa vigente y aplicable en el mundo empresarial sin importar tamaño o sector. Es catalogada como una herramienta de análisis estratégico y marketing, conocida también como matriz producto/mercado. El producto puede ser tangible o intangible a partir de la naturaleza del negocio. Con estas dos variables, se pueden establecer cuatro modalidades fundamentales: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación. (Rios,2020)

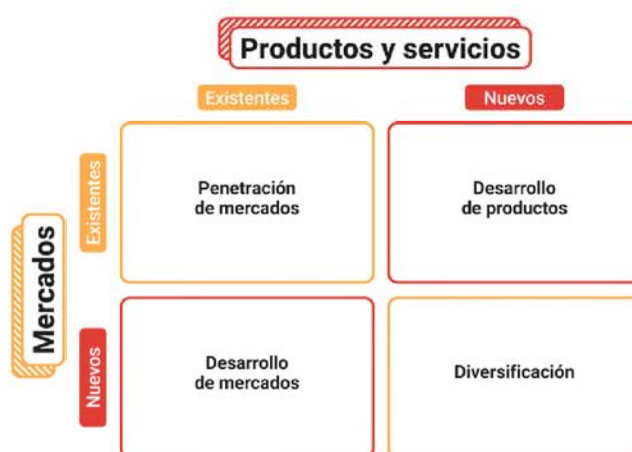


Figura 8. Matriz Ansoff, (Negocios y Empresas, s.f)

1. **La estrategia de penetración de mercado** busca ampliar el ratio de las ventas mediante la actividad publicitaria, campañas, promociones, descuentos, etc, aumentando de esta manera significativa la cuota de participación, es decir, alcanzar más ventas o rentabilidad con los mismos clientes y/o ampliar su cartera de consumidores. Se caracteriza por ser la menos arriesgada porque se dirige a mejorar el rendimiento de la empresa en el mercado y producto actual. Para su aplicación es necesario:

- Aumentar la actividad publicitaria y promocional.
- Posicionar el producto o servicio en la mente del consumidor, investigando sus preferencias y necesidades.



- Invertir en medios de comunicación para dar a conocer el producto a mayor escala.

(Roldan, 2021)

2. Realizando un análisis de mercado se puede redefinir lo ofrecido al cliente logrando alinearse a las necesidades de estos, ofreciendo un producto nuevo o modificado, mediante **la estrategia de desarrollo de producto**. Básicamente busca crear nuevos productos para los clientes actuales. Para ello, se requiere:

- Lanzar nuevas líneas de productos.
- Crear una gama del mismo producto pero de mayor calidad.
- Introducir mejores técnicas de fabricación para la versión final del producto.
- Ampliar la profundidad del producto, con presentaciones, tamaños y formas diferentes.

3. En **la estrategia de desarrollo de mercado**, la organización trata de abrirse puertas en diferentes localizaciones en el ámbito geográfico, para aumentar tanto números de clientes como ventas. Busca vender el mismo producto, pero a un segmento diferente de clientes con nuevos canales y territorios. Esto es posible mediante:

- Desarrollo de nuevos canales para distribución.
- Atraer consumidores de otros segmentos y sectores.
- Participar en ferias nacionales e internacionales de diferentes áreas geográficas.
- Realizar publicidad para un potencial mercado internacional. (Ibidem)

Estas tres estrategias suelen ser las más frecuentes al momento de expandir una empresa, ya que potencializa parte de los recursos existentes sin tener que recurrir a mayores inversiones como implica la diversificación y las estrategias de crecimiento externo.

4. **La estrategia de diversificación**, como requiere mayores esfuerzos monetarios podría significar un mayor riesgo, que de ser superado con éxito generaría una mayor fuente de ingreso al expandir la cartera de productos complaciendo la diversidad que demanda el mercado. Esta puede presentarse de diversas formas (Baneated, 2015):

- **Diversificación horizontal o relacionada:** con el objetivo de captar nuevos clientes, la empresa amplía su variedad lanzando una línea de productos estrechamente relacionados con los existentes.

- **Diversificación vertical:** para crecer y controlar la mayor cantidad de factores que puedan afectar la cadena de valor, la empresa asume procesos que antes no tenía en control, los cuales pueden ser operativos, administrativos o de producción.

- **Diversificación heterogénea o no relacionada:** busca descubrir nichos potenciales para poder penetrar con productos nuevos a clientes totalmente diferentes que los actuales.

#### **B- Crecimiento orgánico externo**

Basa su crecimiento a través de alianzas estratégicas, coyunturas y uniones con empresas previamente establecidas. Como la empresa filial se encuentra en operación, supone una gran oportunidad pues no es necesario invertir recursos y aplicar procedimientos burocráticos para inaugurar una nueva entidad que requiere más tiempo e inversión, generando así menor riesgo e incertidumbre entre los asociados. (Ibidem).

1. **Concentración empresarial:** consiste en la unificación de forma indefinida por parte de dos o más empresas. Puede adoptar las siguientes formas:

- **Participación:** es posible cuando una entidad adquiere parte de las acciones de otra empresa sin que ésta pierda toda su autonomía. Puede ser una participación mayoritaria si su aportación es mayor al 50% de lo contrario es un aporte minoritario.

- **Integración:** se da mediante la absorción en la que al menos una de las que participan en la unión pierde su identidad jurídica. También es posible en el caso de que ambas decidan fusionarse para dar inicio a una nueva, mediante la fusión.

2. **Cooperación empresarial:** se basa en acuerdos de dos o más empresas que se aúnan para minimizar riesgos y costes. Dependiendo del ámbito, la cooperación puede ser productiva, comercial y tecnológica. A continuación se citarán las más comunes, que serán desarrolladas en los modelos de expansión con más detalle:

- Franquicias
- Alianzas Estratégicas
- Joint Venture
- Fusiones y Absorción

Existe otro esquema relacionado con el crecimiento empresarial, que enfocan sus esfuerzos en la innovación de valor, siendo una de las teorías más novedosas y actualizadas, creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, llamada “Estrategia del Océano Azul”.

Utilizando herramientas como la matriz ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear),

permite eliminar lo innecesario, disminuir estructuras de costes y aumentar el valor del producto o servicio, creando una nueva demanda. (Manzano, 2020).

### C. Estrategia del océano azul

Argumenta que es necesario quitar el foco en la competencia si se quiere crecer de manera extensa, busca generar valor creando nueva demanda en mercados vírgenes que aún no han sido colonizados mediante la innovación. Generalmente surge cuando los océanos rojos que se caracterizan por formar parte de la industria ya existente amplían sus horizontes de mercado quitando relevancia a los límites definidos con productos no diferenciados donde la capacidad de obtener beneficios se ve limitada por la rivalidad. (Ceupe, 2018)

Las cinco fuerzas de Porter basadas en la competencia, y la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se centran especialmente en los competidores, mientras que en la estrategia del océano azul los rivales se vuelven irrelevantes, aunque esto no signifique que sea estático, pues existe la posibilidad que se torne rojo cuando imitadores deciden replicar el negocio, por lo cual se debe tener un alto nivel de diferenciación y reinventarse antes de que esto suceda. (Ibidem)

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"><li>● Forma un mercado nuevo donde la competencia se hace irrelevante.</li><li>● Elimina los límites del mercado y posee una diferenciación difícil de imitar.</li><li>● Puede generar grandes beneficios a corto plazo por su nivel de innovación y autenticidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Suele ser difícil de descubrir y excursionar en un mercado globalizado.</li><li>● Se expone a convertirse en océano rojo por imitación de potenciales rivales.</li><li>● Como el mercado es infinito, medir la participación de los clientes puede ser compleja</li></ul>

Figura 9. Estrategia del Océano Azul. Ventajas y Desventajas, (Briceño, 2018). (Elaboración propia)

Básicamente se apoya en los siguientes principios (Ceupe, 2018):

- Crear nuevos espacios de demanda y consumo.
- Enfocar las atenciones en lo global y macro, no necesariamente en números y competencia.
- Innovar en un mercado no existente, para crear nuevas oportunidades de crecimiento.
- Asegurar la viabilidad de la estrategia, mediante herramientas que permitan controlar factores, realizando ajustes y mantenerse alerta.

Para elegir la estrategia adecuada se deben examinar varios factores, donde se involucre el ciclo de vida del producto/servicio, macro y microentorno relacionado a la competencia y mercado, además de las capacidades y recursos con lo que cuenta la empresa, etc. Se recomienda elegir una combinación que proyecte de manera exitosa el escenario con mayor probabilidad de éxito, para lo cual será necesario analizar factores del entorno que definan el establecimiento de las líneas de acción.

### **2.8.2 Requerimientos y Capacidades.**

Cuando los directivos toman la decisión de abrirse a nuevas oportunidades de desarrollo y expansión, es porque la empresa ha alcanzado el retorno de su inversión inicial, está consolidada y se encuentra en el momento óptimo para hacerlo. Realizar inversiones en el área de mercadotecnia, ampliar la cartera de ofertas, unirse o asociarse con otras entidades, abrir un nuevo local replicando el éxito de la casa matriz, corresponden algunas formas para hacer crecer la empresa. (Cedec, 2019).

Es esencial planificar estratégicamente su puesta en marcha e identificar el momento ideal para hacerlo. Lo primero que debe identificar es si cumple con los requisitos para pensar en ello, y si cuenta con la capacidad para hacer frente a los imprevistos que puedan presentarse.

Conocer los puntos fuertes y débiles es fundamental. Se deberá evaluar el capital humano, cuál línea de producto es más rentable y porque, verificar factores del entorno, estudiar si el mercado tiene espacios que le permitan la expansión contando con clientes potenciales, ser honesto con los resultados arrojados en los estados financieros que no comprometa la solvencia de la empresa.

Luego de considerar todos los factores que convergen, hay que pensar en los recursos económicos. Realizar una proyección financiera permitirá evaluar si se cuenta con capital líquido para sufragar las implicaciones del proceso y oportunidades de financiamiento que servirá de apalancamiento sin sobreendeudarse.

Es imprescindible hacer cuentas y analizar los escenarios viables, estimar costes y la previsión de resultados. Elegir la ubicación en caso de abrir una nueva localidad, teniendo en cuenta el espacio idóneo. Tomar en cuenta las erogaciones, procedimientos burocráticos y sus plazos de inicio y entrega. Todas las empresas deben pasar por la etapa de nacimiento, y buscar formas de evitar el estancamiento por lo que es vital planear con atención basándose en hechos reales y no en la institución de replicar el resultado del primero aunque la estrategia haya sido exitosa. (Ibidem).

## **2.9 Modelos de Expansión**

Según Morales (2021), expansión significa crecimiento. Las etapas de crecimiento de una empresa se identifican a lo largo de los ciclos operativos de la misma. En el mercado inmobiliario se habla de oferta y demanda de bienes inmuebles, el cual está sujeto a cambios causados por factores externos que pueden estar directamente relacionados también a los impactos de la economía. CoWorking representa servicios sobre una inversión inmobiliaria.

Los modelos y estrategias se adaptan a la naturaleza del negocio en cuestión, por lo que este tipo de rubro cuenta con las pautas, ya probadas, para establecer un patrón de acción, libertad contractual y autonomía de la voluntad que amparen las condiciones de los mismos.

En tal sentido la etapa de crecimiento no se considera una opción para las empresas, más bien se hace imprescindible el uso de estrategias de crecimiento empresarial que permita sobrevivir ante un mercado de constante evolución y con clientes cada día más exigentes. (Baneated, 2015).

Las empresas como agente económico esencial para el desarrollo de la economía, deben crecer de forma propia y particular aumentando su capacidad productiva, aperturando nuevas instalaciones o mejorar su eficiencia según el servicio que ofrezca. A continuación serán definidas las características e implicaciones de algunas modalidades:

### **2.9.1 Franquicias. Características y Requisitos.**

Es un modelo de negocios en donde personas o empresas ceden el derecho de usar sus conocimientos a cambio de una compensación. La palabra franquicia proviene del francés y literalmente significa "liberarse de la servidumbre". Data de la Edad Media, y hasta mediados del siglo XIX no era aún utilizado ni practicado en países americanos. En 1891, Martha Matilda Harper en los Estados Unidos protagoniza la primera operación de franquicia

minorista moderna, presentó a otras mujeres con su mismo perfil el modelo de negocio de salones de belleza, los cuales deberían ser idénticos al suyo, con la fiel convicción de que la independencia económica era clave para la liberación de esas mujeres, las hizo dueñas de sus negocios, no sus empleadas, y en pocos años se contaron más de 500 salones localizados en EE.UU, Europa, Asia, y Centro América. (Ventura,2020)

La franquicia como acuerdo de negocios se define a través de un contrato entre dos partes independientemente jurídicas llamadas franquiciador y franquiciado, y es regulado bajo las legislaciones de cada país, involucra la cesión de una licencia o derecho para utilizar el nombre, marca, servicio o producto del franquiciador. (Editorial Grudemi, 2021).

El contrato de franquicia demanda el acatamiento de inversiones monetarias, donde ambas partes se benefician. Las entidades realizan el compromiso por un periodo de tiempo, durante el cual tienen el deber de cumplir con sus obligaciones y asignaciones durante el contrato en forma permanente y sistemática. Es un acuerdo atípico, ya que no está regularizado por la ley, implica la inducción de una actividad mercantil pero no existe una relación laboral entre las partes, y no depende de relaciones terceras.

Los dueños del negocio cuentan con la gran ventaja de que es una fuente de ingresos pasiva, posiciona el negocio en nuevos mercados, y se disminuye el riesgo de inversión de manera proporcional. Sin embargo, requiere al inicio del diseño de políticas claras y procedimientos sistematizados que sean replicables. La razón del éxito de las franquicias se encuentra en que permiten a las pequeñas empresas a crecer, a expandirse, accediendo con rapidez a economías de escala sin que sea necesario invertir comprometiendo altas cifras económicas. A su vez, beneficia al emprendedor con el respaldo de una marca reconocida,



entrando al mercado con altas probabilidades de éxito. De manera desfavorable, este modelo por lo general se caracteriza por la comunicación compleja entre los miembros de la red, el franquiciado no toma las decisiones teniendo que pagar tarifas de acuerdo a los beneficios en los puntos de venta.

En la República Dominicana no existen regulaciones para los contratos de franquicias, alianzas como el joint venture, y fusiones. Las licencias suministradas son en su mayoría reguladas mediante acuerdos privados entre las partes interesadas, que conlleva una excepción de confidencialidad, la cual es regulada por indicaciones en el Código Penal.

La Ley de Protección al Agente Importador de Productos y mercancía y la Ley de Inversión Extranjera, infieren gran relevancia en estos tipos de acuerdos. Los contratos de uso de marcas, know how, arrendamientos y la transferencia de tecnología, son tratadas por la Ley 16-95 de Inversión Extranjera con autorización del Banco Central, la cual concede al licenciataria, después de cumplir con sus obligaciones registrales, hacer cambio legal de pesos dominicanos en moneda de libre comercio. (Jimenez, 2014).

### **Tipos de Franquicias**

Según el acuerdo realizado por las partes interesadas, y las características de este, las franquicias se clasifican según el tipo de negocio, por relación y ubicación. A continuación sus implicaciones (Puchades, 2019):



Figura 10. Clasificación de Franquicias (Puchades, 2019) (Elaboración propia)

### Por tipo de negocio:

1. **Franquicia Industrial:** el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricar un producto para comercializar bajo una marca, fórmula y estrategia previamente definida.
2. **Franquicia comercial:** se basa en una relación comercial donde el franquiciado paga una cantidad monetaria determinada, con el fin de obtener los elementos indispensables para replicar el negocio del franquiciador.
3. **Franquicia de distribución:** el franquiciado se dedica solo a la distribución del producto, por lo tanto debe adquirir el producto directamente donde el franquiciante.
4. **Franquicia de producción:** en este acuerdo, el franquiciador se encarga de fabricar el producto a comercializar de manera exclusiva, mientras que el franquiciado los vende.

5. **Franquicia de Servicios:** al no existir un producto tangible, en este modelo se transmite el know how, que corresponde a la forma de saber y hacer del negocio de manera exitosa.
6. **Franquicia Mixta:** en esta se combina el acuerdo realizado entre ambas partes, tanto para productos como para servicios.

#### **Franquicias según la relación:**

1. **Máster:** es un tipo de franquicia especializada, ya que brinda la oportunidad de subfranquiciar; se busca desarrollar una empresa con el mismo proceso y estrategia en una área determinada mediante un acuerdo realizado con el franquiciante.
2. **Participación accional:** una de las partes puede invertir en la otra, para ser socios y/o adquirir parte de las acciones.
3. **Área representativa:** a cambio de una retribución, el franquiciador además de ceder el know how de la empresa, también se involucra en búsqueda de capital humano.
4. **Individual:** se cede a un inversionista o franquiciado particular el manejo y procesos operacionales de un solo establecimiento.
5. **Múltiple:** esta es posible cuando una persona adquiere varias unidades de franquicias de una misma marca.
6. **Regional:** también denominada “área developer”, generalmente cuando el territorio es de gran tamaño, el franquiciador impulsa un área determinada cediendo una cantidad establecida de franquicias.

## Según la ubicación:

1. **Tiendas On-Line:** este tipo de franquicia tiene la ventaja de ser adquirida a un low cost si es comparada con otros tipos de franquicias que requieren un establecimiento comercial físico para su existencia. Se busca emprender asociado de una franquicia de internet.
2. **Córner:** ambas partes se benefician mutuamente al trabajar en sinergia. aplican su actividad comercial en un local en conjunto con otro negocio estrechamente relacionado.
3. **Shop in Shop:** es un tipo de franquicia córner que se caracteriza por estar instalada dentro de un espacio con mayor tamaño comercial.

## Ventajas y Desventajas

Antes de tomar una decisión que implique formar parte de un sistema de franquicias, se recomienda analizar previamente los pros y contras, evaluando la mejor opción para expandir el negocio. En el siguiente cuadro se presenta las ventajas y desventajas de este modelo:



	VENTAJAS	DESVENTAJAS
 <b>Franquiciado</b>	Soporte integral y supervisión por parte del franquiciante. Acceso a diversas opciones de financiamiento. Reducción de la brecha de riesgos al inicio de la operación. Aceptación rápida del mercado y Know How de un concepto con presencia de marca.	Pago periódico por beneficio concedido. Inversión inicial relativamente elevada. No posee independencia para tomar decisiones sobre el producto o servicio. Riesgo de percepción negativa por experiencia no grata en otras franquicias de la misma cadena.
 <b>Franquiciante</b>	Personal con alto conocimiento del mercado local dentro de la industria. Retribuciones sostenibles de beneficios. Eficiente expansión y de riesgo mínimo a otros mercados, siempre y cuando se cuente con un estudio de mercado. Posibilidad de un sistema filial potencial.	Un franquiciador puede afectar al conjunto de franquicia. Una porción de los beneficios es compartido. Evaluar a los franquiciados demanda el uso de recursos monetarios, humano y de tiempo.

Figura 11. Ventajas y Desventajas del Modelo Franquicia. (IONOS Startupguide, 2021) (Elaboración propia)

### **2.9.2 Alianzas Estratégicas.**

Una alianza estratégica es un acuerdo entre dos partes, las cuales se unen para alcanzar ventajas competitivas que no pueden alcanzar por sí mismas a corto plazo, se toma lo mejor de cada una. (Pérez, 2021)

Generalmente involucra el know-how o conocimiento del mercado a fin de minimizar los riesgos de una inversión, tanto para productos o servicios nuevos. La Planeación, voluntad, claridad y confidencialidad son los aspectos clave de una alianza, se deben aclarar los motivos por los que cada una de las partes entran en el acuerdo y los beneficios que recibirán de la misma.

El Joint Venture es un acuerdo entre empresas realizado temporalmente, que se establece por dos o más organizaciones comerciales, con el objetivo de crecer sus ventas mediante una actividad comercial en conjunto. Aunque literalmente se traduce como aventura conjunta, para fines jurídicos y de negocios se utilizan los términos de empresas conjuntas, alianza estratégica y/o negocios empresariales colaborativos.

En estos tipos de contrato se establece que cada uno de los involucrados tiene la responsabilidad de los gastos, riesgos, utilidades y pérdidas relacionados a la empresa o a la actividad realizada. Tienen un carácter de compromiso mayor que algunas asociaciones estratégicas, ya que los recursos financieros son invertidos y recaudados por las entidades que convergen en el acuerdo contractual. Se clasifica según el tipo de empresa por JV de crecimiento y JV vertical; también por tipo de contrato: coinversión y contractual, a continuación sus implicaciones (Torres, 2020):

- **Joint venture de crecimiento:** Regularmente es utilizado en negocios que quieran aumentar su participación en el mercado, para este fin, recurren a alianzas estratégicas que les permita consolidar e impulsar su empresa de una manera viable. También es utilizado por empresas nacionales que quieran expandirse a mercados internacionales.
- **Joint venture vertical:** Este tipo de acuerdo es común en Pymes que quieran beneficiarse de la exportación e importación realizando alianzas con empresas transnacionales, otorgando un beneficio común para ambas partes.
- **Joint venture de coinversión:** este contrato se realiza con el objetivo principal de realizar inversiones en dinero o especie, con el principal objetivo de poder obtener mayores beneficios de los que obtendría la empresa de manera individual.
- **Joint venture contractual:** es un tipo de alianza más estricta, en ella se busca lograr un propósito común por medio de la actividad comercial. Se realiza un acuerdo que especifique las cláusulas sobre los riesgos y ganancias, así también como las responsabilidades de cada entidad.

Este modelo de carácter limitado, establece operar en conjunto con recursos individuales pero con objetivo y actividad en común, mediante la conservación de identidad única de las partes, asumiendo consecuencias directas tanto en las contribuciones de capital como en las erogaciones que conlleve la permanencia.

En este contrato se establecen todos los recursos y esfuerzos que se realizarán con el objetivo de lograr algún beneficio mayor que se pudiera percibir de manera individual. Aunque las empresas son independientes desde el punto de vista legal y financiero, el trabajo a realizar debe ser en conjunto. Las condiciones del acuerdo comercial y responsabilidades de las partes son (Ibidem):

1. **Acuerdo en conjunto de dos o más empresas:** se conjugan para definir el propósito, la causa de la alianza, sus obligaciones y las características del nuevo acuerdo.

2. **Sinergia empresarial:** para que sea ventajoso para las empresas que deciden pertenecer o formar parte de este tipo de contrato, es necesario que identifiquen sus características comunes, de esta forma se crea una sinergia empresarial para maximizar los resultados y obtener mayores beneficios.

3. **Pérdidas y ganancias compartidas:** como todo negocio existe un riesgo, sin embargo, estas partidas pueden aumentar su valor en un joint venture. Al formar parte de una empresa conjunta se pueden establecer estrategias comerciales que permitan minimizar el riesgo de la pérdida y aumentar los ingresos o utilidades.

4. **Control compartido:** al realizar una actividad comercial, es importante establecer controles para detectar a tiempo cualquier error e identificar mejoras continuas en los procesos. Al igual que las pérdidas y ganancias, el control debe ser compartido con el fin de obtener evaluaciones que les permita a las entidades eficientar sus recursos invertidos.

5. **Experiencia y recursos compartidos:** la experiencia abre la puerta a la creatividad e innovación y los recursos brindan el soporte que hace posible que dicha alianza exista. El capital humano, financiero, tecnología, etc., forman parte de dichos recursos.

6. **Duración limitada de la empresa conjunta:** estos tipos de contrato se realizan durante un periodo de tiempo determinado. Las entidades se unen para lograr un propósito particular, el cual luego de alcanzado en el tiempo acordado, cualquiera de las partes puede optar por la cancelación de contrato, o bien fusionar las empresas de ser consentido por ambas.

7. **Sin nombre especial de la empresa:** para alcanzar el propósito establecido en el contrato, no es necesario realizar un registro de una nueva empresa, debido a su carácter temporal.

### 2.9.3 Fusiones Empresariales.

Las fusiones son uniones de empresas que permiten el surgimiento de una nueva ampliando su capacidad comercial. Regularmente, este tipo de modelo se efectúa con el propósito de obtener mayor competitividad en el mercado y así hacer frente a las amenazas que han sido detectadas, aprovechando las oportunidades. Se clasifican en (Ucha, 2021):

- **Fusión pura:** dos o más empresas se unifican aportando todos sus recursos para crear una entidad completamente nueva, y disolviendo las anteriores.
- **Fusión por absorción:** consiste en adquirir el patrimonio de una empresa, integrando en su modelo de negocio esta sociedad, pero manteniendo su identidad jurídica.
- **Fusión con aportación parcial del activo:** dos o más entidades aportan parte de su patrimonio para crear una nueva empresa o bien aumentar el tamaño de una preexistente.
- **Fusiones de sociedades gemelas:** un mismo administrador de dos o más empresas decide aunar los esfuerzos de ambas para formar una sola.

Para ganar mayor competitividad surgen las fusiones de empresas, por lo tanto, es de gran relevancia evaluar a profundidad los recursos con los que cuenta la empresa y verificar las restricciones y consideraciones legales para lograr la negociación final. Para poder llevar a cabo la fusión o adquisición, es necesario que se cumpla con las siguientes características (Lopez, 2021):

- Al menos deben participar dos sociedades para el acuerdo comercial.
- La empresa absorbida traspasa la totalidad del patrimonio a la sociedad absorbente.

Esto dependerá del tipo de alianza que se acuerde entre las partes.



- Los socios que integren la empresa absorbida serán incorporados en la entidad absorbente, manteniendo el valor de sus aportes.

Para llevar con éxito este procedimiento será necesario realizar un estudio económico y financiero que determinará la viabilidad del proyecto. Se tomará en cuenta el valor de las entidades que formarán parte y los títulos que serán repartidos por la empresa absorbente o la nueva sociedad derivada de la fusión. Luego del estudio económico evaluado y culminado, será necesario elaborar un cronograma el cual se organizará en las etapas siguientes (Ibidem):

1. **Balance de fusión:** deberá ser elaborado por los administradores de cada negocio y el se plasmara el valor de cada patrimonio, de manera que ambos tengan pleno conocimiento de las aportaciones realizadas.
2. **Proyecto común de fusión:** este contiene el domicilio y denominación de la sociedad, los estatutos de la institución resultante y la valoración del balance realizado con antelación, además del impacto en los órganos administrativos y los efectos de responsabilidad social.
3. **Informe de los administradores:** en este briefing se detalla todas las características generales económicas y jurídicas de la unión, incluyendo las consecuencias y riesgos que implica en las acciones, socios y acreedores.
4. **Informe de expertos independientes:** se recomienda la revisión y confirmación de un tercero independiente que sea experto en el área.
5. **Acuerdo en la junta de socios:** si la empresa cuenta con un grupo de socios deberá obtener la aprobación del cuerpo directivo. Sin la aprobación de los que integran el órgano administrativo no hay fusión.

6. **Formalización:** Inscripción en el registro mercantil ante un notario público autorizado y cierre formal del contrato.

#### **2.9.4 Competidor Potencial como Oportunidad alternativa de alianzas.**

Un competidor potencial es una empresa que no se encuentra actualmente en nuestro entorno competitivo de mercado, pero cuenta con todas las capacidades para ingresar al mismo.

Los competidores del sector inmobiliario se comportan igual, provocando reafirmar la calidad de los espacios, innovación, diferenciación y control de precios, manteniendo el margen de rentabilidad estable. Son un relevo de transformación, "Las oficinas deben adaptarse a la época actual, donde el uso de la tecnología permite que haya menos papeles y que los empleados pasen menos tiempo en su puesto individual, mientras ganan importancia las zonas para los trabajos en equipo", resume Jonatan Molina, gerente de Ofita en Madrid refiriéndose a los Espacios de Trabajo Colaborativos.

Las alianzas entre competidores representan expansión en ambas vías, si los potenciales manejan procesos más eficientes o cuentan con más inversiones de capital, un riesgo podría convertirse en una oportunidad para las empresas.

## **2.10 Riesgos de Inversión en la Industria de los Coworking**

La inversión en inmuebles es siempre uno de los principales objetivos entre los proyectos de vida de las personas más comunes, es considerado como una necesidad primaria, ya que adquiere valor en el tiempo, a este incremento se le llama plusvalía, es el beneficio obtenido del resultado de una diferencia positiva entre el precio al que se compró un bien y el precio de su venta. (Porchas, 2018). Para esto inciden factores determinantes como la terminación y mantenimiento, ubicación, servicios, entre otros.

Como en toda inversión existen riesgos, los cuales se deben minimizar evaluando todos y cada uno de los factores que intervengan en el proyecto, sin embargo, cabe la posibilidad de que se generen beneficios menores a los proyectados, que se pueda de manera parcial o total la inversión inicial, y hasta que la pérdida supere la inversión inicial.

En el rubro comercial, Jones Lang LaSalle proveedor global líder de servicios de administración de bienes raíces e inversión, considera que estamos ante una transformación del rol de los espacios de oficina, en los que el trabajo a distancia no es necesariamente un riesgo, sino un complemento que promoverá mayor flexibilidad. Los espacios flexibles tienen el potencial para responder a los retos que esta transición implica, e identifica elementos como: baja inversión inicial, acceso a espacios con altos estándares, diseño contemporáneo de los espacios (Workplace design), flexibilidad contractual y descentralización, que potenciarán el atractivo de los espacios flexibles en el futuro cercano. (JLL, s.f).

Las restricciones de COVID han impedido la recuperación de algunas empresas en todas partes del mundo, no obstante, a nivel general las economías han ido en repunte, y los sectores inmobiliarios sienten la recuperación de la demanda.

En el mercado de oficinas, la absorción neta pasó a ser positiva por primera vez desde el inicio de la pandemia, mientras que la demanda de espacio logístico no ha disminuido. Los indicadores de sentimiento y de previsión apuntan a que la recuperación de la actividad económica y de los ocupantes se mantendrá, y ampliará durante el próximo año 2022. (Ibidem).

El impacto de la variante Delta da lugar a la desigualdad para el panorama de inversión en términos generales, la actividad de los mercados de capitales en América y en las economías de EMEA (Europa, Oriente Próximo (literalmente Oriente Medio) y África) impulsó el crecimiento trimestral, Japón y Corea del Sur marcaron resistencia en las primeras etapas de pandemia, sin embargo, ya mantiene actividad moderada de los mercados de capitales.

Por otro lado están los riesgos burocráticos, ya que el proceso de alquilar una vivienda o local comercial está regulado en República Dominicana por la Ley 43-14, la cual se instauró en el año 1945 manteniéndose obsoleta hasta estos días, se modificó en 1988 en donde se dispuso la nulidad del artículo 3 del decreto 4807 sobre control de alquileres y desahucios, que imponía restricciones para que el propietario de un inmueble pueda desalojar a un inquilino, y de todos modos, es un proceso sumamente complejo.

Los espacios de trabajo colaborativos ofrecen acceso a espacios con beneficios limitados de acuerdo a una tarifa establecida, franquicias a nivel mundial manejan dichos acuerdos con contratos de membresía, lo cual les asegura estabilidad, control y escalabilidad reduciendo riesgos.

Los coworkings por lo general brindan la facilidad de acceder a todos los servicios que requiera dependiendo de las necesidades de los usuarios. Según la membresía que se

adquiera, se obtiene acceso a una oficina u escritorio equipado sin tener que lidiar con todos los costos de renta, contratos, suministros ni cuestiones administrativas como pagos separados de los servicios de agua, luz, internet, mobiliario, refrigerios, limpieza, etc. se cuentan con todas las condiciones aseguradas para desarrollar un negocio sin distracciones. (Salvador, 2021).

## 2.11 Conceptos Básicos Para el Análisis de Datos

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema (H.Sampieri, 2013).



Figura 12. Tipos de diseño de investigación (Sampieri, 2014). (Elaboración propia)

Las técnicas e instrumentos que se utilizan en un campo de estudio, dependerá en gran manera del enfoque, modelo y esquema que se aplique a la investigación. Los estudios exploratorios pueden interpretarse con escalas de valoración, útiles cuando alguien intenta obtener un juicio de valor numérico o verbal de algún elemento, factor o programa; los diseños de investigación pueden incluir métodos de investigación primaria como: observaciones, entrevistas, encuestas, focus group, etc. y metodos de investigacion secundarios que incluyen: revisiones bibliográficas y en línea de diferentes fuentes. (Velazquez, 2020).

También se valoran los datos cualitativos utilizando criterios científicamente probados. Las escalas de Likert o tipo Likert son herramientas de medición que, a diferencia de preguntas cerradas (sí/no), permite conocer el nivel de conformidad del encuestado y logra medir actitudes, sirve para capturar sentimientos del encuestado hacia una afirmación. (Muguira, 2020).

El ítem Likert mide las siguientes actitudes:

- El nivel de acuerdo con una afirmación.
- La frecuencia con la que se realiza cierta actividad.
- El nivel de importancia que se atribuye a un determinado factor.
- La valoración de un servicio, producto, o empresa.
- La probabilidad de realizar una acción futura.

(Llaurado, 2014)

El Benchmarking, la cual es importante para mantener mejora continua y cultura innovadora, consiste en analizar y evaluar los procesos, servicios, productos, u otros aspectos de otras empresas del sector, compararlos a fin de tomarlos como referencia para futuras estrategias. (Author, G. 2021). No se trata de copiar una idea, sino de conocer aspectos fundamentales en los que a la competencia les ha servido de provecho, diseñar un modelo con diferenciador aplicable a cada empresa, implementar técnicas para usar la ventaja competitiva como arma para mitigar debilidades y amenazas, ideal para descubrir nuevas tendencias y líneas de negocio, tomar la experiencia de otros CoWorkings para mejorar el desempeño de las Oficinas Felices.

Para analizar la situación de la empresa se evalúan si los procesos que maneja están estandarizados de manera sistemática, Fernando Casafranca, docente de los programas

de Tecnología de ESAN indica que se debe determinar el nivel en que se encuentra la empresa partiendo de los siguientes parámetros:

- Nivel inicial, desorden y faltas procedimentales, pueden llegar a ser caóticos.
- Nivel repetible: se basa en técnicas básicas de gestión de proyectos. Los procesos están definidos y documentados.
- Nivel definido: la compañía tiene su propio proceso de software estándar y cuenta con mayor atención a la documentación, integración y estandarización.
- Nivel administrado: la empresa monitorea y gestiona sus propios procesos gracias a la recolección y análisis de datos.
- Nivel de optimización: los procesos se mejoran de manera constante mediante la supervisión de los procedimientos actuales y la introducción de procesos innovadores.

Si las Oficinas Felices se encuentran en los últimos niveles, significa la madurez de la gestión de proyecto y que las prácticas actuales de la empresa sean las adecuadas.

Para determinar la salud económica de una empresa se parte de los KPIs esenciales, que son la liquidez y la solvencia. Se destacan tres análisis financieros básicos (Barrero, 2020):

#### **La gestión del gasto:**

- Los gastos corrientes deben siempre ser menores a los ingresos corrientes de la operación.
- Los gastos corrientes deben contar con una liquidez de seis meses.
- Disponer de ahorros o activos para manejar problemas de liquidez en el mediano y largo plazo.

#### **La capacidad de endeudamiento:**

- Disponer de ingresos o cartera suficiente para cubrir el servicio de deuda e intereses.

- Gestionar la calificación crediticia que permita acceder a mejores tasas de interés en la valoración de riesgo del sistema financiero.

**La previsión hacia futuro:**

- Contar con pólizas y seguros que aseguren activos, operación e inversiones.
- Realidad comercial del sector.

Cabe destacar que ante estos aspectos se debe incluir impacto Covid-19.

Otro aspecto muy importante que se debe analizar es la matriz FODA, que es una herramienta ideal para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un negocio. Esta técnica se utiliza para evaluar el desempeño de una organización en el mercado y desarrollar estrategias comerciales efectivas. (Velázquez, 2021).



## **CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo de investigación y Método**

Una vez se planteó el problema sujeto de esta investigación de inmediato se definió el alcance y se establecieron los objetivos, general y específicos, determinando la metodología más práctica de lograrlos. Esto implica recopilar información y realizar análisis a fin de evaluar modelos idóneos de expansión para la Red de Oficinas Felices.

Se trabajará la investigación exploratoria, de tipo descriptivo, con enfoque mixto, aplicando técnicas de tipo cuantitativo y cualitativo, por lo que se recolectarán todos los datos, analizando resultados, consultando conceptos, a fin de determinar si aplica o no, una expansión para la Red de Oficinas de Coworking, y de ser así, determinar cuál sería el modelo adecuado a ejecutar que se ajuste a la naturaleza del negocio inmobiliario, y a este tipo de servicio en particular.

Para analizar el modelo de expansión se tomará en cuenta indagar sobre las características, perfil y preferencias de los usuarios, oferta y demanda del mercado, centrados en el “qué” hacer, no en el por qué. Así pues, yendo a lo particular, se analizarán los mismos aspectos de las Oficinas Felices, inicios y trayectoria. Entra a formar parte con ello el enfoque de tipo documental, porque requiere la recolección y análisis de reportes y publicaciones, entre otros, recopilar información a través de documentos.

Se pretende explorar todos los detalles de la empresa Félix, Red de Oficinas Felices, identificar ideas nuevas, con la posibilidad de hasta combinar incluso diferentes modalidades de expansión acorde a las tendencias de los tiempos, establecer prioridades y preferencias, sobre todo después de la merma económica y financiera que han sufrido la

mayoría de las empresas por el paso del Covid-19, tener una visión actual del negocio a fin de identificar nuevos horizontes.

### **3.2 Localización y Temporalidad**

La Oficina Principal de Félix-Red de Oficinas Felices, se encuentra ubicada en la calle Miguel Angel Garrido No.14, del sector de Los Prados, Santo Domingo, Distrito Nacional de la República Dominicana, siendo este el domicilio principal para el desarrollo de esta investigación.

Se visitarán espacios de CoWorking de la Competencia también ubicados en el Distrito Nacional como Phyex en la Ave. John F. Kennedy y The Box en Arroyo Hondo, y en la ciudad de Punta Cana se acudirá a los CoWorkings Sapiens en el Edificio de Grupo Noriega y Cana Work. En la ciudad de New York, EEUU se tuvo la oportunidad de visitar la más grande franquicia de espacios compartidos llamada WeWork.

Este estudio se llevará a cabo durante cinco (5) meses, a partir del mes de agosto del año 2021 hasta el mes de enero del año 2022.

### **3.3 Universo y Muestra**

Con el fin de obtener los datos necesarios para la investigación, y partiendo de los análisis cualitativo y cuantitativo, se requiere delimitar el universo de acuerdo al alcance que tendrá el estudio.

La entrevista se aplicará al 100% de los 3 accionistas de la Red de Oficinas Felices, quienes son protagonistas de este planteamiento: Paul Leonor, Edmanuel Leonor y Felix Soto, dueños de la marca, a quienes compete de manera directa el resultado de la investigación.

La encuesta será aplicada a los usuarios fijos de la red que poseen un contrato de permanencia con la empresa; su universo asciende a un total de 30 clientes potenciales, y actualmente solo el 90% de las oficinas se encuentra en alquiler. Por tal razón, en el aspecto cuantitativo, se pretende aplicar la encuesta a los 27 usuarios que representan el 100% de los espacios que se encuentran alquilados.

Para los fines cualitativos, se utilizará el método de muestreo no probabilístico por conveniencia, eligiendo una muestra no representativa de 3 coworkings de mayor relevancia en Santo Domingo y realizando un benchmarking entre estos.

### 3.4 Técnicas de investigación

Para el abordaje de este estudio se utilizarán técnicas documentales como fuente de información secundaria además de las siguientes fuentes primarias: encuestas, entrevistas, benchmarking, análisis de los estados financieros y FODA.

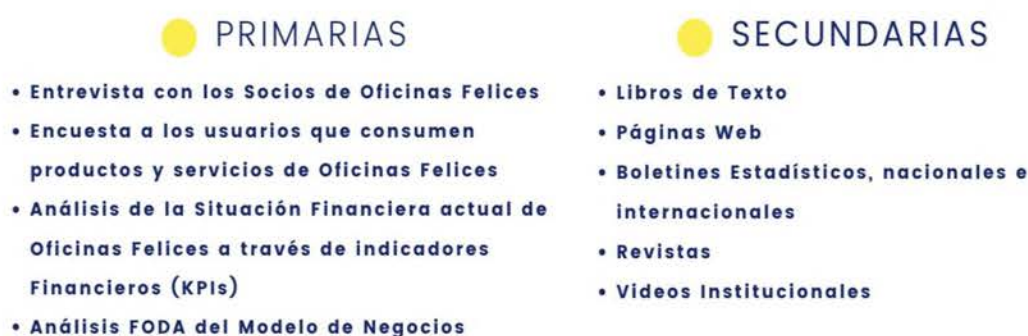


Figura 13. Ilustración de fuentes para el estudio. (Elaboración Propia)

Se realizará una entrevista compuesta por 11 preguntas abiertas a los socios de Félix que serán realizadas vía plataforma Meet-Gmail, con el objetivo de conocer la perspectiva de los socios respecto a la filosofía de la empresa y aspectos relacionados a proyectos futuros que sirvan de guía para la evaluación de escenarios. La guía utilizada como instrumento de recolección de datos se encuentra en el anexo B.

La encuesta a aplicar a los usuarios que consumen los productos y servicios que ofrecen las Oficinas Felices será creada en la plataforma digital e-encuesta.com, de fácil acceso, garantizando contenido real y facilidad de tabular resultados. Está diseñada a fin de recopilar datos demográficos, medir el nivel de satisfacción de los usuarios, y conocer sus preferencias. Consta de 15 preguntas cerradas y solo una pregunta abierta para un total de 16, algunas redactadas acorde a los parámetros establecidos en la escala de Likert. Se enviará un enlace de acceso a los usuarios a través del correo institucional de Felix, con la salvedad de que se trata de un estudio gestionado por la Administración que busca medir el nivel de satisfacción, y a la vez contribuir a la investigación de tipo académica que se realiza. El cuestionario se encuentra en el anexo D, el cual fue previamente validado por Félix Soto, accionista de OF, mediante un correo electrónico colocado en el anexo C.

A fin de determinar la situación actual de la empresa en términos económicos y financieros, se analizarán los estados financieros colocados en el anexo E, correspondientes al cierre del año 2020 y los preliminares 2021, además se calcularán los principales indicadores (KPIs).

Para tener idea del mercado objetivo y la industria de Coworking se realizará un análisis con la matriz FODA, en donde se identifiquen las fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas de este modelo de negocio. Esta técnica se utilizará para evaluar el desempeño de la Red de Oficinas Felices en el mercado, y las estrategias comerciales efectivas que puede desarrollar. Determinadas estas valoraciones se tendrá clara la capacidad de expansión de la misma.

Las fuentes secundarias en las que se apoya este documento son recursos citados en la bibliografía que definen el concepto de CoWorking, sus orígenes y tendencias, alternativas de modelos de expansión de las empresas, y de manera específica, estrategias que puedan aplicarse a este tipo de negocio; blogs con opiniones de expertos y usuarios de este tipo de servicio, videos con entrevistas y testimoniales de los dueños de otros Coworkings de la competencia, prensa con noticias del sector, y publicaciones con estadísticas económicas.

### **3.5 Procedimiento de Recolección de Datos**

Para la recolección de datos acorde a las técnicas citadas, se procederá en el siguiente orden sistemático:

Primero se realizará una revisión bibliográfica de conceptos relacionados al coworking, estrategias de crecimiento y modelos de expansión con el fin de obtener toda la información relevante respecto a la industria y poder aplicar estas pesquisas al análisis de los resultados.

Se visitarán coworkings a nivel nacional e internacional, donde se observarán sus inmobiliarios, planes, estructuras y espacios para desarrollar los factores externos del FODA, concernientes a las oportunidades y amenazas.

Se realizará revisión en páginas web de la competencia para realizar el benchmarking, evaluando aspectos relacionados a planes, horarios, beneficios, y espacios, etc, mediante criterios relacionados a planes y servicios que ofrecen.

Luego de elaborar y aplicar los instrumentos de recolección de datos: cuestionario para clientes y guía de entrevista para socios; se analizarán estos resultados para completar el análisis interno y conocer las percepciones de accionistas y satisfacción del capital humano que compone los centros de negocios DIX.

Estas conclusiones, junto a la determinación de indicadores en los estados financieros serán la base para comparar en un cuadro con escalas cualitativas, la evaluación de diversos escenarios estratégicos y determinar el modelo recomendado de expansión acorde a la visión empresarial..

### **3.6 Criterios para el análisis de los resultados**

En este estudio se analizarán los datos recolectados a través en un cuadro comparativo, en donde se mostrarán los posibles modelos de expansión, considerados viables por la naturaleza del negocio, con sus características calificadas de manera ponderada. A cada una de ellas se le asignará una valoración referenciada a los valores estándares establecidos y a la factibilidad de ejecutarlos, para determinar con el total resultante, cuál es el modelo idóneo.

Los aspectos a considerar de acuerdo a los resultados obtenidos serán de orden operativos-técnicos recolectados a través de la encuesta, de orden económico a través de los

indicadores financieros, y de orden estratégico y comercial a través de los resultados del FODA. Una vez se tenga el panorama completo de los diferentes escenarios se podrá determinar el modelo de expansión adecuado.

### **3.7 Aspectos éticos implicados en la investigación**

Por confidencialidad y proteger los informes contables de la empresa, los montos de las cuentas anuales están ocultos, y utilizados únicamente para el análisis de los indicadores financieros.

A fin de mantener protegida a la Universidad y Maestranes que harán exposición de esta investigación, se posee un documento de manera expresa y por escrito con la autorización de consentimiento y no objeción a que se pueda publicar la información recolectada y los resultados propuestos por parte de la empresa Leonor Soto, SRL, propietarios de la marca Félix, Red de oficinas Felices. Este documento está incluido en el anexo A.



## **CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

## 4.1 Resultados

A continuación los resultados de las técnicas de investigación utilizadas para este estudio de investigación, en el cual se evalúan modelos de expansión bajo diferentes escenarios estratégicos de la Red de Oficinas Felices.



Figura 14. Ilustración de técnicas utilizadas para el estudio. (Elaboración propia)

### 4.1.1 Entrevistas

De entrada a esta investigación se parte de la opinión de los socios accionistas de este proyecto, se realizaron entrevistas a cada uno de ellos a fin de conocer sus puntos de vista, en el aspecto estratégico y comercial del negocio.

#### **PAUL LEONOR**

Solo se involucra con las decisiones estratégicas y evaluación macro de los objetivos del negocio. Dice está abierto a ampliar la cantidad de socios, siempre y cuando esta ampliación aporte en una proporción similar o mayor al crecimiento de la empresa. En todas las decisiones que se toman dice que se considera el impacto económico que representa para el negocio, así como el impacto en los recursos humanos.

Define las Oficinas Felices como un estilo moderno, innovador e integral del co-working donde se promueven valores profesionales y se propicia un ambiente de motivación a todos los niveles, entiende que marcan la diferencia de la competencia por su equipo de apoyo, ofrecen flexibilidad y facilidades a los clientes en sus emprendimientos. Proyecta para los próximos 3 años que se consoliden y fortalezcan las operaciones existentes, se desarrolle la marca, así como crecer en nuevos modelos de negocio, y/o aumento de las propiedades/espacios para servicio de clientes/socios.

### **FÉLIX SOTO**

Es quien dirige las operaciones de las Oficinas de manera cotidiana, se involucra con los clientes, promueve los espacios, gestiona las innovaciones, ideas y desarrollos de nuevos negocios. Creador del concepto “Felicidad”, único en el mundo, identifica la flexibilidad como factor diferenciador de la competencia. Destaca que quieren seguir impactando de forma positiva en la sociedad Dominicana, y ser un ente de aportes constantes en todo lo que tenga que ver con felicidad laboral, crecimiento y desarrollo empresarial.

### **EDMANUEL LEONOR**

Responde afirmando que su motivación para implementar esta marca es brindar un ambiente que aporte bienestar, y que se refleje en el desempeño y productividad de los miembros que forman parte de la Red de Oficinas. La empatía, amabilidad, ambiente alegre, y el networking, son los aspectos que destaca como diferenciadores de la competencia. Reconoce que se tiene pendiente estandarizar y automatizar procesos y procedimientos de la empresa, ya que apuesta a que en los próximos años se pueda franquiciar la marca.

#### **4.1.2 Indicadores Financieros**

Para determinar la situación financiera de la empresa Leonor Soto, SRL, propietaria de la marca FÉLIX Red de Oficinas Felices, se analizaron los estados financieros correspondientes al cierre del año 2020 y los preliminares del año 2021, se calcularon los principales indicadores financieros de solvencia, liquidez y nivel de endeudamiento (KPIs),

Indicadores Financieros	2020	2021
Razon Corriente	5,19	66,43
Capital de Trabajo	7 C. A.	6 C.A.
Endeudamiento (Patrimonio)	0,41	1,10
Endeudamiento (Activo)	0,29	0,52
ROA	0,01	0,07
ROE	0,02	0,14
Ratio de solvencia	3,44	1,91

Tabla 1. Principales indicadores financieros (Elaboración propia)

- **Razón corriente:** estas cifras miden la proporción de deudas a corto plazo que están cubiertas por los activos de la misma naturaleza. En el año 2020 la empresa contaba con 5,19 pesos por cada unidad de deuda en pasivo corriente, aumentando este valor a 66.43 x 1 en el año 2021, lo que representa suficiente liquidez para seguir operando y evaluar si estos recursos en caja se pueden utilizar para pagar deudas, inversiones y/o retorno de dividendos a los socios.

- **Capital de trabajo:** indica la proporción de activos corrientes que quedan disponibles luego de haber cubierto las deudas de corto plazo; se refleja un descenso de \$3.6MM a \$954mil para el último año debido a inversiones realizadas para expansión. Comparando

estos valores con sus deudas a corto plazo, se observa que la empresa posee un buen capital para responder con sus obligaciones.

- **Índice de Endeudamiento (Sobre Patrimonio):** Con este valor se obtiene el porcentaje que representan las deudas sobre el Patrimonio Neto. Se obtuvo un resultado óptimo de 0,41 para el 2020 y un aumento de 1,10 en el 2021 para determinar que en el último año la empresa superó el nivel de deudas respecto a sus inversiones y capital contable.

- **Índice de Endeudamiento (Sobre Activos):** establece una medida del nivel de endeudamiento en relación al total de sus activos. Para este indicador la empresa presenta un ligero aumento en 2021 de 0,52% respecto al 0,29% del 2020. Se muestra como la mitad de sus activos se encuentra financiado con acreedores, mientras que el restante fue adquirido con recursos propios.

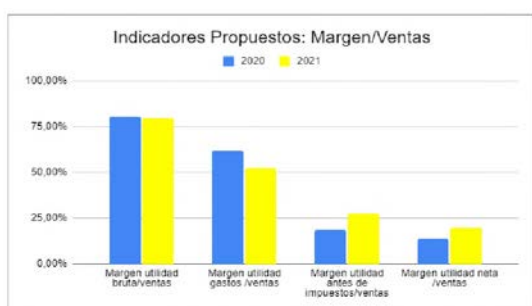
- **Rendimiento de activos (ROA):** es la utilidad que genera la empresa sobre los totales de activos que posee. Por cada unidad monetaria invertida en los activos durante los años 2020 y 2021 la empresa obtuvo retornos mínimos de 0,01 y 0,07, presentando una disminución importante entre ambos períodos fiscales.

- **Rendimiento de patrimonio (ROE):** mide la proporción de la utilidad neta generada con relación al patrimonio de la entidad. Este indicador muestra un aumento significativo para el año 2021 de un 0,14 con relación al 0,02 del año anterior. Significa que la empresa obtuvo para su último año un beneficio de 0,14 pesos por cada peso invertido.

Se puede observar un efecto de apalancamiento identificando que el valor del ROE duplica los resultados del ROA en los 2 años consecutivos, indicando que parte de los activos con los que cuenta la empresa se ha financiado con deuda.

- **Ratio de Solvencia:** muestra la capacidad de la empresa para enfrentar las deudas que ha adquirido. Su valor para el 2020 refleja un índice de 3,44, lo que significa que por cada peso de pasivo la empresa cuenta con 3,44 de activos, aunque su proporción disminuyó a 1,91 para el año 2021 se mantuvo con un valor aceptable.

A partir de los Estados de Resultados, se muestran los indicadores de márgenes de utilidad sobre las ventas. Estos ratios indican el beneficio recibido por la empresa respecto a las utilidades obtenidas antes y después de costos, erogaciones e impuestos.



Margen sobre ventas	2020	2021
Margen utilidad bruta/ventas	80,6%	79,88%
Margen utilidad gastos /ventas	62,0%	52,42%
Margen utilidad antes de impuestos/ventas	18,6%	27,46%
Margen utilidad neta /ventas	13,6%	20,05%

Tabla 2. Indicadores financieros de margen sobre ventas. (Elaboración propia)

- **Margen utilidad bruta/ventas:** en ambos años se presentan valores muy cercanos y con un alto porcentaje de beneficio bruto, sus cocientes fueron de 80,6% en el 2020 y 79,88% en el 2021, lo que indica que los costos incurridos en mantenimiento de edificaciones son mínimos, y mantiene un alto nivel de rentabilidad para operar.

- **Margen de utilidad antes de impuestos/ventas:** con este indicador se observa como los gastos generales y administrativos en ambos periodos contables reducen significativamente el margen de ganancia, obteniendo valores de un 18.6% y 27.46%

respectivamente; de estos una gran proporción corresponde a gastos financieros y depreciación de activos.

- **Margen utilidad antes de impuestos & utilidad neta/ventas:** se observa que la empresa al finalizar los años fiscales obtiene una rentabilidad antes del pago al fisco de 18,6% y 27,46%, mientras en los márgenes netos oscilan en un 13,6% y 20,05%, aumentando en un 48% sus excedentes para el año 2021 con relación al año 2020.

#### **4.1.3 Encuesta de Satisfacción**

Se aplicó encuesta de satisfacción a los miembros y usuarios de las Oficinas Felices, de acuerdo a la ocupación actual en oficinas privadas, se obtuvieron 22 respuestas, para una proporción del 81% relativo a los 27 usuarios que cuentan actualmente con membresía de un año. Por limitación de tiempo no fue posible obtener todas las respuestas deseadas.

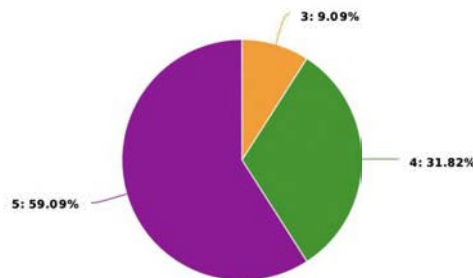
El 60% de los miembros corresponde al género masculino, residentes en el Distrito Nacional en su mayoría con rango de edad entre 25 a 35 años, dueños de empresas de servicios que tienen operando en el mercado de manera continua entre 1 a 5 años. Según los resultados obtenidos el 77% consume oficinas privadas y se mantienen permanentemente entre 6 meses a 2 años promedio, el 82% se siente identificado con el concepto felicidad, y a nivel general, el 70% califica como muy buena y excelente su experiencia en las Oficinas, lo que se considera un indicador impresionante para una empresa de servicios en donde entran en juego tantos factores.

Aspectos importantes que reflejan fortalezas:

- La limpieza
- Trato del personal de apoyo de la Red de Oficinas,
- Velocidad del Internet

- Manejo de Redes Sociales, e
- Infraestructura, espacios, mobiliario. Ver ilustración a continuación, en donde las respuestas marcadas con (1) corresponden al nivel de satisfacción más bajo, y el (5) a la calificación más alta.

**Infraestructura (mobiliario, iluminación, equipos, audiovisuales, entre otros)**



Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas												
1	0.00%	0	<table border="1"> <tr> <td>Total de participantes</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>Suma</td> <td>99.00</td> </tr> <tr> <td>Promedio</td> <td>4.50</td> </tr> <tr> <td>Desviación estándar</td> <td>0.66</td> </tr> <tr> <td>Mínimo</td> <td>3.00</td> </tr> <tr> <td>Máximo</td> <td>5.00</td> </tr> </table>	Total de participantes	22	Suma	99.00	Promedio	4.50	Desviación estándar	0.66	Mínimo	3.00	Máximo	5.00
Total de participantes	22														
Suma	99.00														
Promedio	4.50														
Desviación estándar	0.66														
Mínimo	3.00														
Máximo	5.00														
2	0.00%	0													
3	9.09%	2													
4	31.82%	7													
5	59.09%	13													
<b>Total de respuestas</b>			<b>22</b>												

*Pregunta #10.5. Nivel de satisfacción con la Infraestructura, espacios y mobiliario*

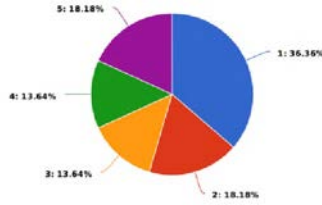
Se observa que más de 90% de los usuarios, califica entre muy buena y excelente su nivel de satisfacción respecto a estas características.

Aspectos importantes que necesitan mejorar:

- Medidas protocolo de prevención Covid -19 con un 44% entre 1-3, en donde las respuestas marcadas con (1) corresponden al nivel de satisfacción más bajo, y el (5) a la calificación más alta.
- Disponibilidad de parqueos (Crítico). Ver ilustración en donde las respuestas marcadas con (1) corresponden al nivel de satisfacción más bajo, y el (5) a la calificación más alta:



Disponibilidad de parques



Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	36.36%	8	Total de participantes 22
2	18.18%	4	Suma 57.00
3	13.64%	3	Promedio 2.59
4	13.64%	3	Desviación estándar 1.53
5	18.18%	4	Mínimo 1.00
<b>Total de respuestas</b>			<b>Máximo 5.00</b>

Pregunta #10.3 Disponibilidad de Parques

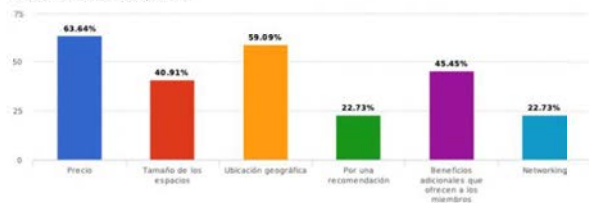
Aspectos que fueron calificados favorablemente, y que se pudieran impulsar para obtener de ellos mejores resultados: Tienda en línea, Mensajería Robot, y Seguridad.

Los aspectos en los que se reportan las mejores calificaciones se encuentra la relación calidad-precio, los encuestados respondieron en más de un 70% que consideran entre muy buena y excelente el precio que pagan versus la calidad de los servicios que reciben.

Los aspectos considerados como los más importantes y determinantes para decidirse por las Oficinas Felices son: Precio, ubicación y beneficios adicionales que ofrecen a sus miembros.

Ver ilustración:

8 Elige máximo 3 de los siguientes aspectos que consideró como los más importantes al momento de elegir Oficinas Felices para satisfacer sus necesidades de espacio?

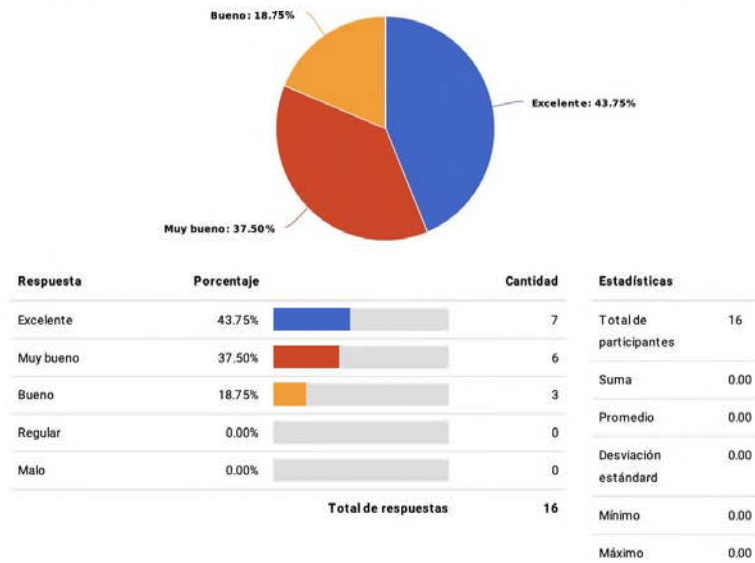


Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Precio	63.64%	14	Total de participantes 22
Tamaño de los espacios	40.91%	9	Suma 0.00
Ubicación geográfica	59.09%	13	Promedio 0.00
Por una recomendación	22.73%	5	Desviación estándar 0.00
Beneficios adicionales que ofrecen a los miembros	45.45%	10	Mínimo 0.00
Networking	22.73%	5	Máximo 0.00
<b>Total de respuestas</b>			<b>22</b>

Pregunta #8 Factores determinantes de decisión para escoger Oficinas Felices

Cabe destacar que las Oficinas Felices fueron calificadas entre muy bueno y excelente en más de un 80% comparado con la competencia.

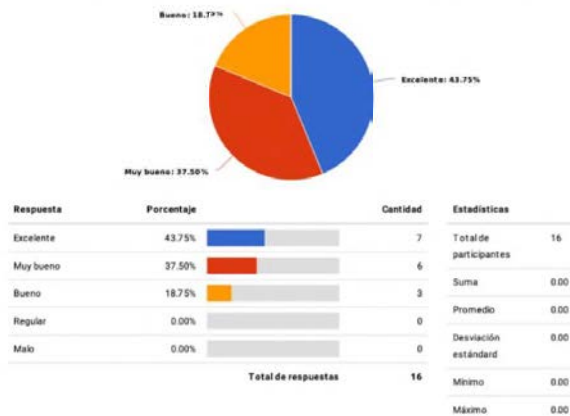
11 Si conoce otros espacios similares y los compara, cuál sería su calificación para Oficinas Felices ? Si no los conoce puede pasar a la siguiente pregunta.



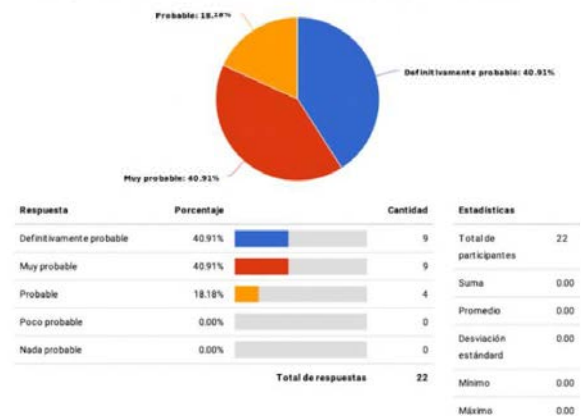
*Pregunta #11. Calificación Oficinas Felices comparados con otros CoWorking de la competencia*

Un 80% de los encuestados usuarios de Oficinas Felices, (40.9% muy probable y 40.9% definitivamente probable), respondieron que recomendarían a un tercero que se hagan miembros en la Red.

11 Si conoce otros espacios similares y los compara, cuál sería su calificación para Oficinas Felices ? Si no los conoce puede pasar a la siguiente pregunta.



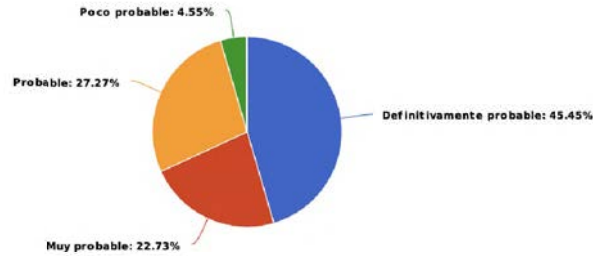
12 Cuán probable es que recomiende los servicios de Oficinas Felices?



*Pregunta #11 y 12. Probabilidad de recomendación de Oficinas Felices a un tercero*

Y más de un 75% respondió que es muy probable que permanezcan como miembros de las Oficinas Felices.

14 Cuán probable es que permanezca siendo miembro de Oficinas Felices y/o consuma sus servicios?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Definitivamente probable	45.45%	10	Total de participantes: 22
Muy probable	22.73%	5	Suma: 0.00
Probable	27.27%	6	Promedio: 0.00
Poco probable	4.55%	1	Desviación estándar: 0.00
Nada probable	0.00%	0	Mínimo: 0.00
<b>Total de respuestas</b>		<b>22</b>	Máximo: 0.00

*Pregunta #14. Probabilidad de permanencia como miembro de las Oficinas Felices*

Esta herramienta arrojó resultados muy positivos, se pudieron identificar aspectos importantes que deben ser atendidos, y características logradas para fidelización de los clientes, oportunidades, fortalezas de los servicios que se deben mantener, y la mejora continua por trabajar.

**4.1.4 Análisis FODA**

Como bien se expuso en la metodología que se llevó a cabo en esta investigación, se presenta el desarrollo de la matriz FODA, con la que se evaluaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Centro de Negocios Oficinas Felices.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1 Se cuenta con el respaldo de la Agencia Digital DIX como dueña y gestora del negocio para promover la marca y establecer posicionamiento en el mercado de la misma	1 Determinar programas completos de capacitación para el personal
2 Destaca la figura de Felix Soto como líder y ancla del Equipo para conquistar la mayoría de sus clientes	2 Necesidad de Expansion identificada por los socios
3 Espacios Colaborativos único con el concepto "Felicidad" a nivel nacional	3 Tipo de negocio que promueve las novedades tecnologicas
4 Los CoWorkings se marcan como tendencia a nivel mundial	4 Bienes inmuebles en zonas aledañas disponibles para venta y alquiler en caso de expansión a través de compra
5 Se cuenta con comercio electrónico (E-Commerce) para gestion y venta de servicios en la página Web	5 Concepto de negocio de caracter replicable
6 Ofrece servicio de mensajería a través de robot (chatbot) para atender 24/7 a sus clientes e interesados	6 La opción alianzas es viable y factible para complementar los beneficios y servicios ofrecidos a sus miembros
7 Uso de Energia renovable en sus instalaciones	7 Ofrece integracion de nuevos emprendedores en el mercado
8 Se considera el Centro de Negocios que ofrece mejor relación precio/beneficios	8 Se cuenta con la opción de promover los eventos a fin de recuperar la inversión de la infraestructura en áreas sociales
9 Se cuenta con locales propios para comercializar espacios	9 Las instalaciones están ubicadas en zona de tendencia comercial a corto plazo
10 El negocio muestra confianza y estabilidad por la organización, empatía del personal y cohesión de los socios	10 Implementación de controles electrónicos para manejar el acceso a los espacios y garantizar la seguridad
DEBILIDADES	AMENAZAS
1 Sistema de Cobros inadecuado	1 En los ultimos tiempos aumenta la competencia
2 Deficiencia de parqueos	2 Trabajo desde la casa descarta la necesidad de alquilar espacio de oficina
3 Empresa joven	3 Aislamiento por Covid-19
4 No se cuenta con espacio físico para crecimiento a fin de crear nuevos espacios como área de entretenimiento, auditorio, entre otros	4 Infraestructura de construcción ligera vulnerable ante el paso de huracanes, tormentas, entre otros
5 No ofrece el servicio de impresión	5 Riesgo en disminución de ingresos ante la salida de un solo cliente que alquila un nivel completo del Edificio (Maka)
6 Límite en tipos de actividades ya que las instalaciones de las Oficinas se encuentran en una zona residencial	6 Mas de un 40% de aumento en materiales para construcción en caso de expansión o remodelación de espacios
7 Limitaciones económicas para desarrollo de nuevos proyectos	7 Terminos de contratos en año 2022

Figura 15. Análisis FODA (Elaboración propia)

Las estrategias comerciales efectivas derivadas de este estudio dicen que:

Se muestra una imagen clara de la realidad actual de la empresa, y el camino por el que se dirige al futuro. Se determina que la empresa cuenta con muchas fortalezas y oportunidades versus debilidades y amenazas controlables, sobre todo en el aspecto estratégico y comercial. El liderazgo y cohesión de los socios se consideran de suma importancia para hacer crecer y mantener las Oficinas, ante el desconocimiento que pudieron tener a la hora de decidirse a invertir en el sector inmobiliario, este aspecto marcó la diferencia para asegurar de alguna manera el éxito que han logrado. La ventaja competitiva “Felicidad” no pudo caer mejor, justo cuando el aislamiento por Covid-19 llega de manera

inesperada, causando estragos, con todos los panoramas oscuros, para lo peor, sin embargo, este concepto hace contraste con este mal sabor, precisamente lo que la gente necesitaba lo encontró sin precio, válido el dicho de que siempre se debe buscar el lado positivo a las cosas. Por otro lado, el factor tecnología es una herramienta valiosísima para este tipo de negocio, dirigido a un público joven, en su mayoría emprendedor, que corre con sus negocios a la misma velocidad que los competidores.

Las debilidades y amenazas, aquí identificadas trazan con claridad y precisión el camino a seguir, planificando los próximos pasos de manera firme, siendo este el rumbo de acción para alcanzar los objetivos trazados, específicamente en términos de crecimiento y expansión.

#### 4.1.5 Benchmark

Con esta herramienta se hizo una comparación de los beneficios adicionales que ofrecen a sus miembros las Oficinas Felices versus tres (3) de los principales CoWorkings ubicados en el Distrito Nacional.

BENCHMARK - SERVICIO DE LA COMPETENCIA				
				
<b>Aspecto</b>				
Precio de las Oficinas Privadas	Medio	Medio	Alto	Medio
Horarios	Alto	Alto	Medio	Medio
Beneficios Adicionales a Miembros	Alto	Medio	Medio	Alto
Espacio físico e infraestructura	Alto	Medio	Medio	Alto
Nivel de estandarización	Alto	Medio	Medio	Alto
Capacidades del personal de apoyo	Alto	Alto	Medio	Alto

Figura 16. Benchmarking de la competencia. (Elaboración propia)

Esta tabla, califica con Alto la condición más favorable, Medio para términos regulares y Bajo para aspectos que necesitan mejora, seguidos de una reseña con las características puntuales con las que cuentan cada uno de ellos, y con las que no.

De manera contundente Pyhex y Spirit ofrecen la mayor cantidad de beneficios, lo cual se les facilita porque además cuentan con la infraestructura para ello. The Box por su parte es muy similar a Oficinas Felices en servicios e infraestructura, sin embargo, no cuentan con una ventaja competitiva que los diferencie.

Es por esto que se resume en que la “Felicidad” puede ser tomada como norte para implementar nuevas estrategias de negocio, que servir también para fidelizar a los clientes e identificarlos con la marca.

#### **4.1.6 Cuadro Comparativo - Análisis Modelos de Expansión**

Se realiza cuadro comparativo en donde se muestran los posibles modelos de expansión, considerados factibles para negocio de naturaleza servicios inmobiliarios como lo es la Red de Oficinas Felices, se describen las características por cada uno de los criterios tomados en cuenta como relevantes, y se asignan calificaciones de manera cualitativa y ponderada para cada uno de los aspectos evaluados, de acuerdo a sus circunstancias actuales.

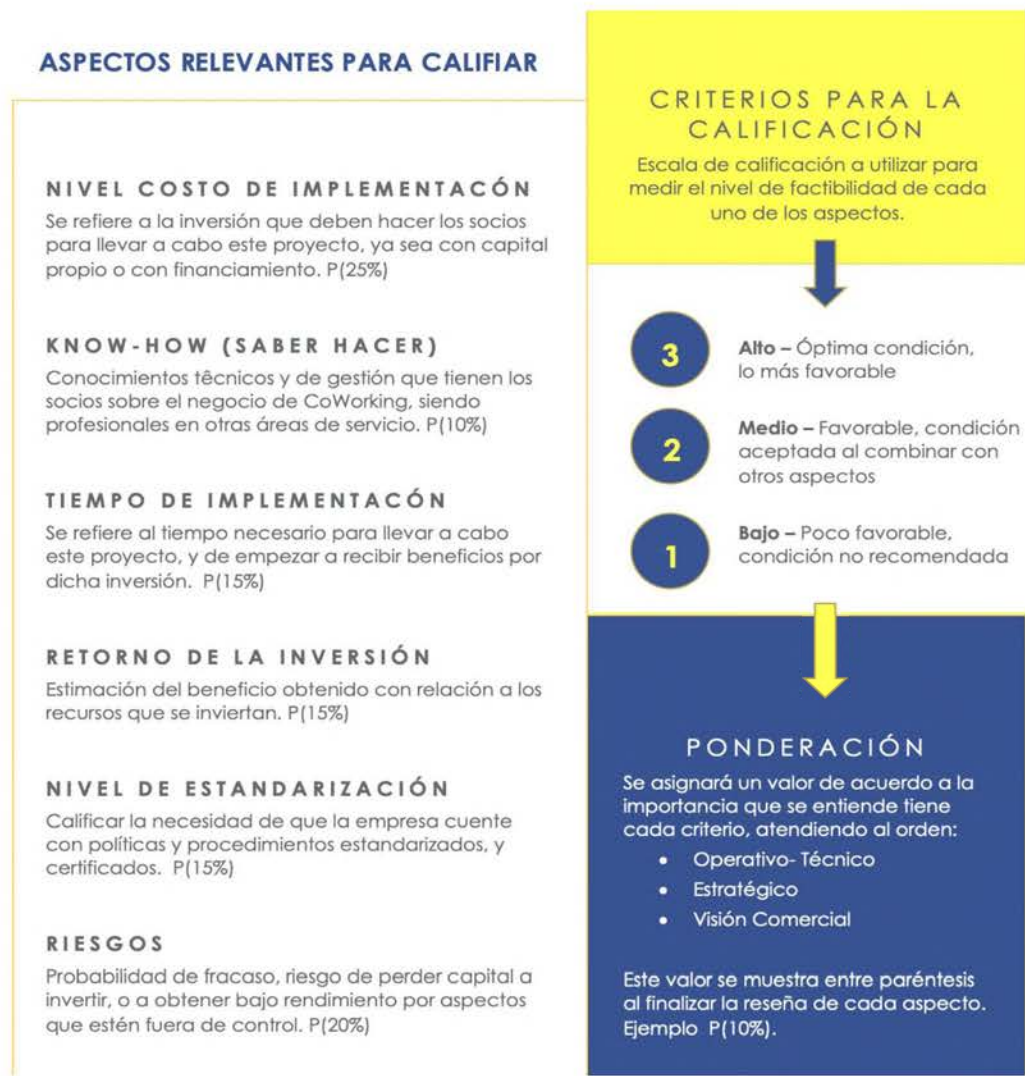


Figura 17. Aspectos relevantes para calificar cuadro comparativo de modelos. (Elaboración propia)

Cuadro Comparativo											
		% Ponderación		Franquiciar		Alianzas Estratégicas		Alquiler de Inmueble		Compra de Inmueble	
Aspecto		Valores									
Nivel Costo de Implementación	25%	1	0.25	3	0.75	2	0.50	1	0.25		
Know - How (Saber hacer)	10%	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30		
Tiempo de Implementación	15%	2	0.30	2	0.30	2	0.30	1	0.15		
Retorno de la Inversión	15%	3	0.45	1	0.15	2	0.30	1	0.15		
Nivel de estandarización	15%	1	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45		
Riesgos	20%	2	0.40	2	0.40	2	0.40	3	0.60		
	100%	10	1.65	12	2.10	13	2.15	12	1.90		

Tabla 3. Cuadro comparativo de modelos y escenarios estratégicos. (Elaboración propia)

- En el orden operativo-técnico. Se quiere calificar el nivel de organización en el que se encuentra la empresa, que cuente con procedimientos claros y probados, nivel de satisfacción de sus clientes.
- En el orden estratégico. Se busca considerar las tendencias y demandas del mercado para este tipo de negocio, visualizando mantener la innovación.
- En el orden visión comercial. Se espera que la evaluación considere un modelo de expansión orientado a maximizar utilidades y asegurar la permanencia del negocio en el tiempo.

A continuación, los aspectos relevantes calificados:

Modelo **FRANQUICIAR**. Se calificó como bajo el nivel de costo de implementación, know-how y el nivel de estandarización debido a que las licencias para franquicias requieren de por lo menos 5-7 locales propios, los cuales en la actualidad esta empresa no posee, y para lograr eso conlleva una muy alta inversión. Asimismo, se tomó en cuenta el costo de diseñar políticas y procedimientos estandarizados para fines de certificaciones como las Normas ISO, y el factor desconocimiento, ya que ninguno de los socios domina este tipo de modelo. Con calificación media quedaron el tiempo de Implementación y los Riesgos, ya que la temporalidad para la implementación es aceptable, en términos de riesgos asume que en iguales condiciones se puede vender la franquicia, y los pasos para licenciar quedarán como valioso aporte para la organización. El aspecto calificado como alto es el retorno de la inversión, ya que una vez posicionada la franquicia esta inversión no tiene tope, se puede colocar a nivel nacional e internacional, recuperando la inversión prácticamente de inmediato.



Modelo **ALIANZAS ESTRATÉGICAS**. Se calificó como bajo solo el retorno de la inversión, ya que el beneficio sería compartido mientras que la gestión y posicionamiento de la marca la tienen Oficinas Felices. Sin embargo, se valoró como alto el factor costo de implementación, debido a que por lo mismo este modelo conlleva una inversión menor, todo depende de los términos en los que defina la negociación, se entiende que es un aspecto relativo beneficioso para ambas partes. El resto de los aspectos se calificaron con medio, know-how debido a que no se tiene experiencia con Alianzas pero se trata de replicar el concepto ya conocido, tiempo por que de manera individual o conjunta conlleva lo mismo, la estandarización y riesgos, ya que todos se tomarán de manera compartida.

Modelo **ALQUILER DE INMUEBLE**. En este aspecto no se calificó ningún aspecto como bajo. Se calificó como alto el nivel de estandarización ya que se trata de replicar el modelo ya existente sin costo de inversión mayor. Los demás aspectos valorados como medio el factor costo de implementación, debido a que por lo mismo este modelo conlleva una inversión menor, todo depende de los términos en los que defina la negociación, se entiende que es un aspecto relativo beneficioso para ambas partes. El resto de los aspectos se calificaron con medio, know-how debido a que no se tiene experiencia con Alianzas pero se trata de replicar el concepto ya conocido, tiempo porque de manera individual o conjunta conlleva lo mismo en referencia a los demás modelos, la estandarización y riesgos, ya que todos se tomarán de manera compartida (si aplica en términos contractuales).

Modelo **COMPRA DE INMUEBLE**. En este aspecto no se calificó ningún aspecto como medio, al extremo, alto know-how, estandarización y riesgos, ya que se trata de replicar lo mismo que han hecho hasta ahora, por demás de manera exitosa, y bajo en el factor costo de implementación, debido a que este modelo conlleva una inversión muy alta, el tiempo de

recuperar la inversión hecha en los últimos dos años no ha pasado, el momento en términos económicos en los que se encuentra la empresa actualmente no lo recomienda, de la mano con esta justificación se encuentra el tiempo de implementación y el retorno de la inversión, para capitalizar este modelo se tendría que acudir a un alto nivel de endeudamiento lo que disminuiría el margen de beneficios.

## Conclusiones

De acuerdo al objetivo no.1, que busca “Determinar la situación actual de MOF evaluando aspectos fundamentales a nivel administrativo y los resultados económicos y financieros de la empresa”, se estudió el concepto de CoWorkings a nivel general, y de manera específica con FÉLIX, se determinó su situación actual como empresa, su trayectoria y tendencia en el mercado, identificando perfil del cliente potencial como empresa o persona-empresa emprendedora que busca facilidades y beneficios en un todo incluido. Su situación financiera actual denota que cuentan con muy alto capital de trabajo para sus operaciones, el cual puede utilizarse para amortizar deudas o en planes de ahorro y no aumentar su nivel de endeudamiento. Se observó un apalancamiento significativo y bajos niveles de utilidad, reflejados en un alto rendimiento sobre activos.

Para la resolución del objetivo no.2, “Conceptualizar modelos alternativos de expansión que se puedan adaptar de forma rentable al negocio”, se definieron y desarrollaron diversos modelos de crecimiento internos y externos, sus características, ventajas y desventajas y los diferentes tipos que existen, a fin de realizar cuadro comparativo. El modelo de fusión no fue agregado a la evaluación, debido a que actualmente los socios no comparten un interés común en aumentar o no su estructura accionaria. El modelo franquicia puede ser una buena opción a largo plazo, pero por el momento no se recomienda hasta que la empresa estandarice sus procedimientos operativos y administrativos, además de perfeccionar su experiencia con el manejo de varias sucursales. El modelo de alianzas, se puede adaptar a la situación del negocio con propietarios de inmuebles que estén dispuestos a alquilar.

En respuesta al objetivo no.3, sobre “Proponer modelo estratégico más adecuado tomando en cuenta las características propias de la empresa y entorno del mercado”, se determinó que la ubicación y características para este tipo de empresa por su naturaleza son determinantes para evaluar el modelo de expansión más adecuado. Se propone de momento tomar la opción de alquilar inmueble en el sector de Los Prados, situado en la zona metropolitana del Distrito Nacional, ya que representa un punto clave para crecer e invertir en activos fijos, tomando en cuenta las siguientes condiciones:

- Adquirir un inmueble con un mínimo de 5 años de contrato, en donde el arrendatario reconozca por lo menos el 50% de la inversión a realizar en caso de tener que entregar el local.
- Contrato con opción a compra o tipo leasing, a fin de programar la obtención de recursos y en ese tiempo puedan disponer de los fondos para adquirir el inmueble a través de compra definitiva o pago del valor de rescate.
- Alianza estratégica con el propietario del inmueble, de esa forma su proporción como aporte sería la adecuación del espacio y la otra parte como socio, el punto comercial a lograr, y las mejoras quedan a favor de la empresa.

Acorde al objetivo no.4, que indica “Identificar los riesgos y medidas de prevención que puedan potencialmente incidir en el modelo de expansión propuesto”, se concluye que existe el riesgo de invertir recursos para la adecuación de un inmueble en alquiler que no sea propiedad de la empresa e incurrir en sobreendeudamiento si continúan los financiamientos, por ende se debe considerar que los términos de arrendamiento sean a largo plazo y/o con opción a compra, así como proponer al arrendatario como aliado estratégico. Se determinó que no es viable comprar en este momento si se tiene que financiar como se ha hecho anteriormente.

## Recomendaciones

Las recomendaciones para esta investigación son las siguientes:

1- Partiendo de los indicadores financieros se recomienda que se haga un estudio económico teniendo en cuenta todos los aspectos que el mismo conlleva, en términos de costos y gastos sobre todo, a fin de asegurar el aumento de la rentabilidad y retorno de la inversión en un plazo menor a los cinco (5) años con flujos proyectados en diferentes escenarios que orienten a la empresa a determinar montos exactos que deba lograr como meta financiera, con el objetivo de franquiciar la marca lo antes posible.

2- Tomando en cuenta los resultados estratégicos se recomienda impulsar otros servicios adicionales que generen beneficios sacando provecho a la infraestructura que ya tienen, cómo son los eventos, hot desk, y salones de conferencias.

3-A partir de los resultados arrojados en la encuesta sobre los factores evaluados por los usuarios, se recomienda fortalecer las medidas de prevención para el covid-19 motivando a a utilizar sus mascarillas y manteniendo el distanciamiento social, mediante notificaciones continuas y ofreciendo kit de protección que incluya mascarillas y gel antibacterial.

Verificar opciones de mejoras para la gestión de parqueo, puede ser incentivando al personal de valet parking para una gestión más eficiente o evaluar la factibilidad de alquilar un local cerca de las instalaciones para estos fines.

4- Partiendo del análisis FODA y el Benchmarking realizado en donde se compara Felix con los principales CoWorkings de la ciudad, se recomienda explotar la ventaja competitiva

“Felicidad” que tienen las Oficinas Felices, usando los maravillosos espacios con los que cuenta actualmente, y las plataformas digitales. A continuación propuesta:

Publicar consejos diarios en aspectos de intereses generados por los mismos miembros a través de LIVES en Redes Sociales y/o Newsletter, Ej. Tips para la presentación de estados financieros, ofreciendo de manera directa la asesoría de Paulino Lara quienes son asesores fiscales.

- Incentivar los deportes como estrategia de unión de los equipos de trabajo.
- Crear “Experiencia FELIZ” en segmentos como Fitness, Lectura, Familia, Niños, Maternidad, Decoración de Espacios, Pintura, Récor ds Mundiales, Talentos como tocar instrumentos musicales y canto, Gastronomía y Cocina, Belleza, Vinos, Mercadeo, Automovilismo, Redes Sociales, Motivación e Integración del Equipo, Servicio al Cliente, Calidad, entre otros.
- Crear planes de incentivo que promuevan el reciclaje y conservación del medio ambiente, ofreciendo premios que complementen la felicidad, que consistan en entradas a eventos, spas, relajación, actividades familiares o de pareja.
- Publicarse y promoverse en páginas Web y medios de terceros, de otras empresas que induzcan a la felicidad, por ejemplo, promoverse en la páginas de gimnasios, El Catador, Cuesta Libros, Tickets Express, Agencias de Viajes, etc..

5- Con relación a las entrevista, se identificó una debilidad en el manejo de informaciones administrativas por parte de los socios, se recomienda hacer un registro de toda la documentación e información relevante sobre la empresa y que sea compartida y dialogada entre los accionistas.

## **ANEXOS**

**Anexo A. Autorización de la empresa Leonor Soto, SRL (Red de Oficinas Felices, Félix) para uso de esta investigación.**



RNC No.: 1-31-92076-4

Santo Domingo, R.D.  
21 de Enero de 2022

UNPHU  
Ciudad. -

Estimados,

Por medio de la presente autorizamos a la utilización de nuestras informaciones como Empresa Leonor Soto SRL (Red de Oficinas Felices FELIX) para la presentación de su trabajo de grado de las señoras Isabel Morillo y Erika de la Cruz.

Muchas gracias por su atención.

**Felix Soto**

**Gerente**

809.565.0225

809-878-6164

[felix@dix.do](mailto:felix@dix.do)





## Anexo B. . Entrevistas a socios accionistas de “Oficinas Felices”

**Paul Leonor**



### Entrevista a los Socios de “Oficinas Felices”

- Fecha: 14 de enero del 2022
- Hora: 4:00 p.m.
- Lugar: Vía plataforma virtual Meet - Gmail |
- Entrevistador (a): Erika de la Cruz e Isabel Morillo
- Entrevistado: PAUL LEONOR

### Introducción

Buenas tardes, el presente cuestionario se realizará para fines de tesis académica, con el objetivo de conocer su perspectiva respecto a la filosofía de la empresa y aspectos relacionados a proyectos futuros. Agradecemos de antemano su disposición y tiempo.

### Características:

La entrevista consiste en una guía estructurada de 11 preguntas abiertas, con una duración no más de 20 minutos.

### Guía para la entrevista:

#### **1-¿Cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la estructura directiva?**

Personalmente, no realizo una participación en el día a día, pero si me involucro en decisiones estratégicas y evaluación macro de los objetivos del negocio.

#### **2-¿Cómo definiría la marca “Oficinas Felices”?**

La Red de Oficinas Felices (ROF) es un estilo moderno, innovador e integral del co-working donde se promueven valores profesionales y se propicia un ambiente de motivación a todos los niveles de las personas involucradas (Socios, sus dependientes y relacionados que visitan las instalaciones).

#### **3-¿Cuál fue su motivación para implementar el concepto “Felicidad”? ¿Cree que los colaboradores se sienten identificados? ¿Porqué?**

En el ámbito laboral las personas invierten una tercera parte de su tiempo en el trabajo lo cual es una proporción importante. En muchas oportunidades las personas desempeñan trabajos fuera de su “Mundo Ideal” para cubrir sus necesidades económicas. Sin embargo, debemos sentirnos satisfacción en las actividades que realizamos para así llevar con más facilidad los deberes y esto a su vez aumenta la productividad de los individuos.

Si estoy convencido que nuestros colaboradores se identifican con el concepto “Felicidad” y están comprometidos en llevar esa motivación con todos aquellos que interactúan.

#### **4-¿Cuáles recursos utilizan para proteger la propiedad intelectual de la empresa?**

Que recuerde, no hemos registrado en la ONAPI ni otra institución los derechos de marca. Necesitamos desarrollar y/o documentar apropiadamente el concepto de la marca y establecer los controles de protección intelectual con los mecanismos establecidos.

#### **5- ¿Cuáles características según su percepción los diferencia de la competencia?**

Entiendo que hay varios factores, el hecho de que las propiedades se fueron adaptando al crecimiento contribuyo a que la estructura aportara una característica peculiar. Pero también, la diferencia esta en el equipo de soporte quienes sí marcan la diferencia con su actitud positiva frente a las circunstancias.

En el orden administrativo, hemos implementado mucha flexibilidad y facilidades a nuestro cliente como parte de nuestro apoyo en sus emprendimientos con lo cual hemos ganado confianza.

Por último, entiendo que un elemento que nos contribuye a diferenciar de la competencia es nuestra ubicación geográfica en la ciudad, pues estratégicamente queda accesible y conveniente para los inquilinos como sus dependientes.

#### **6- ¿Estarían dispuestos a ampliar la composición accionaria en carga y cantidad de socios?**

Pienso que sí, siempre y cuando esta ampliación aporte en una proporción similar o mayor al crecimiento de la empresa.

#### **7-¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos estandarizados?**

**Si la respuesta es Sí, ¿En cuales áreas? Si la respuesta es No, ¿Qué limita el uso de este recurso?**

Si tenemos algunos procedimientos generales, pero está en agenda el desarrollo detallado del plan estratégico que comprenderá una apropiada documentación y estandarización de políticas. La limitante para completar esta tarea radica en obtener el recurso humano idóneo “Gerente de la Felicidad” para enfocarse en estas y otras prioridades del negocio.

**8-Al tomar una decisión comercial, ¿Cuáles criterios son considerados de mayor importancia?**

En todas las decisiones consideramos el impacto económico que representa para el negocio, así como el impacto en los recursos humanos.

**9-Han identificado alguna necesidad en términos de crecimiento o en otro aspecto?**

Si, constantemente hemos evaluado diferentes opciones de negocio para crecimiento tanto de manera de inversión directa como asociación con partes interesadas y modelo de franquicia entre otras. Es de mucha importancia mantener esta dinámica para capitalizar oportunidades para la empresa.

**10-¿Cuál es la visión empresarial para los próximos años?**

Para los próximos 3 años la visión es consolidar y fortalecer las operaciones existentes, desarrollar la marca, así como de crecer en nuevos modelos de negocio y/o aumento de las propiedades/espacios para servicio de nuestros clientes/socios.

**11- Para finalizar, ¿tienen algún comentario adicional que quisieran compartir?**

Red de Oficinas Felices (Leonor-Soto SRL) es una empresa joven con un alto potencial y oportunidades de diversificación. De manera estratégica sus 3 socios se complementan uno al otro gracias a las diferentes realidades de su formación profesional individual, lo cual contribuye al buen entendimiento en la toma de decisiones, así como para el análisis de las opciones de inversión. Entiendo que esta diversificación es un activo adicional que aporta a la creatividad, proactividad y motivación de la sociedad.

Muchas gracias por los aportes y oportunidad brindada.

## Félix Soto



### Entrevista a los Socios de “Oficinas Felices”

- Fecha: 24 de enero del 2022
- Hora: 4:00 p.m.
- Lugar: Vía plataforma virtual Meet - Gmail
- Entrevistador (a): Erika de la Cruz e Isabel Morillo
- Entrevistado: FELIX SOTO

### Introducción

Buenas tardes, el presente cuestionario se realizará para fines de tesis académica, con el objetivo de conocer su perspectiva respecto a la filosofía de la empresa y aspectos relacionados a proyectos futuros. Agradecemos de antemano su disposición y tiempo.

### Características:

La entrevista consiste en una guía estructurada de 11 preguntas abiertas, con una duración no más de 20 minutos.

### Guía para la entrevista:

1-¿Cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la estructura directiva?

**Dirigir las operaciones, innovaciones, ideas y desarrollos de nuevos negocios.**

2-¿Cómo definiría la marca “Oficinas Felices”?

**Como la primera y única red de oficinas felices en el mundo. Como una marca Alegre, familiar, contemporánea y arriesgada.**

3-¿Cuál fue su motivación para implementar el concepto “Felicidad”? Cree que los colaboradores se sienten identificados? Porqué?

**Por ver gente trabajando bajo lugares de trabajos inadecuados, bajo presión, muy encerrados. Esto nos motivo a crear las oficinas felices. Si los colaboradores se sienten mas que identificados y nos lo demuestran diariamente.**

4-¿Cuáles recursos utilizan para proteger la propiedad intelectual de la empresa?

**ONAPI, Cámara de Comercio. Registro de Marca , Logo, Emblema, Nombre.**

5- ¿Cuáles características según su percepción los diferencia de la competencia? **El concepto felicidad es único, nuestra flexibilidad también entendemos que no lo tienen los demás.**

6- ¿Estarían dispuestos a ampliar la composición accionaria en carga y cantidad de socios?

**En estos momentos no estamos buscando esa opción.**

7- ¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos estandarizados? Si, de igual forma sigue en constante desarrollo y creando sus estándares y políticas como tal.

Si la respuesta es Sí, ¿En cuales áreas?

**Convivencia de los socios**

**RRHH (manejo personal, permisos, régimen de consecuencias, beneficios, bonos, etc)**

**Insumos**

**Mantenimiento**

**New Business**

Si la respuesta es No, ¿Qué limita el uso de este recurso?

8- Al tomar una decisión comercial, ¿Cuáles criterios son considerados de mayor importancia?

**Factor económico y factor beneficio inmediato para nuestros socios (inquilinos)**

9- Han identificado alguna necesidad en términos de crecimiento o en otro aspecto?

**Si, mas parqueo.**

10- ¿Cuál es la visión empresarial para los próximos años?

**Ampliar nuestra red. Poder lograr que sea en Los Prados, Santo Domingo, DN.**

11- Para finalizar, ¿tienen algún comentario adicional que quisieran compartir?

**Queremos seguir impactando de forma positiva en la sociedad Dominicana y ser un ente de aportes constantes en todo lo que tenga que ver con felicidad laboral, crecimiento y desarrollo empresarial.**

Muchas gracias por los aportes y oportunidad brindada.

## Edmanuel Leonor



### Entrevista a los Socios de “Oficinas Felices”

- Fecha: 14 de diciembre del 2022
- Hora: 4:00 p.m.
- Lugar: Vía plataforma virtual Meet - Gmail
- Entrevistador (a): Erika de la Cruz e Isabel Morillo
- Entrevistado: Edmanuel Leonor

### Introducción

Buenas tardes, el presente cuestionario se realizará para fines de tesis académica, con el objetivo de conocer su perspectiva respecto a la filosofía de la empresa y aspectos relacionados a proyectos futuros. Agradecemos de antemano su disposición y tiempo.

### Características:

La entrevista consiste en una guía estructurada de 11 preguntas abiertas, con una duración no más de 20 minutos.

### Guía para la entrevista:



1-¿Cuáles son sus principales responsabilidades dentro de la estructura directiva?

*Soporte de operaciones y mantenimiento*

2-¿Cómo definiría la marca “Oficinas Felices”?

*Diferente y único*

3-¿Cuál fue su motivación para implementar el concepto “Felicidad”? ¿Cree que los colaboradores se sienten identificados? ¿Porqué?

*La motivación para implementar concepto felicidad es brindar un ambiente que aporte bienestar y que se refleje en el desempeño y productividad.*

*Los colaboradores si entiendo que se sienten identificados. Y comprometidos a llevar ese sello.*

4-¿Cuáles recursos utilizan para proteger la propiedad intelectual de la empresa?

*No tengo registro de haber realizado registro legalmente de la marca ni del concepto oficinas felices.*

5- ¿Cuáles características según su percepción los diferencia de la competencia?

*Empatía, amabilidad, ambiente alegre, net working*

6- ¿Estarían dispuestos a ampliar la composición accionaria en carga y cantidad de socios?

*Si*

7- ¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos estandarizados?

*Aún no*

Si la respuesta es Sí, ¿En cuales áreas?

Si la respuesta es No, ¿Qué limita el uso de este recurso?

*Falta de seguimiento a las tareas de los colaboradores para realizar el documento.*

8- Al tomar una decisión comercial, ¿Cuáles criterios son considerados de mayor importancia?

*Innovación / rentabilidad*

9- Han identificado alguna necesidad en términos de crecimiento o en otro aspecto?

*Estandarizar y automatizar procesos y procedimientos*

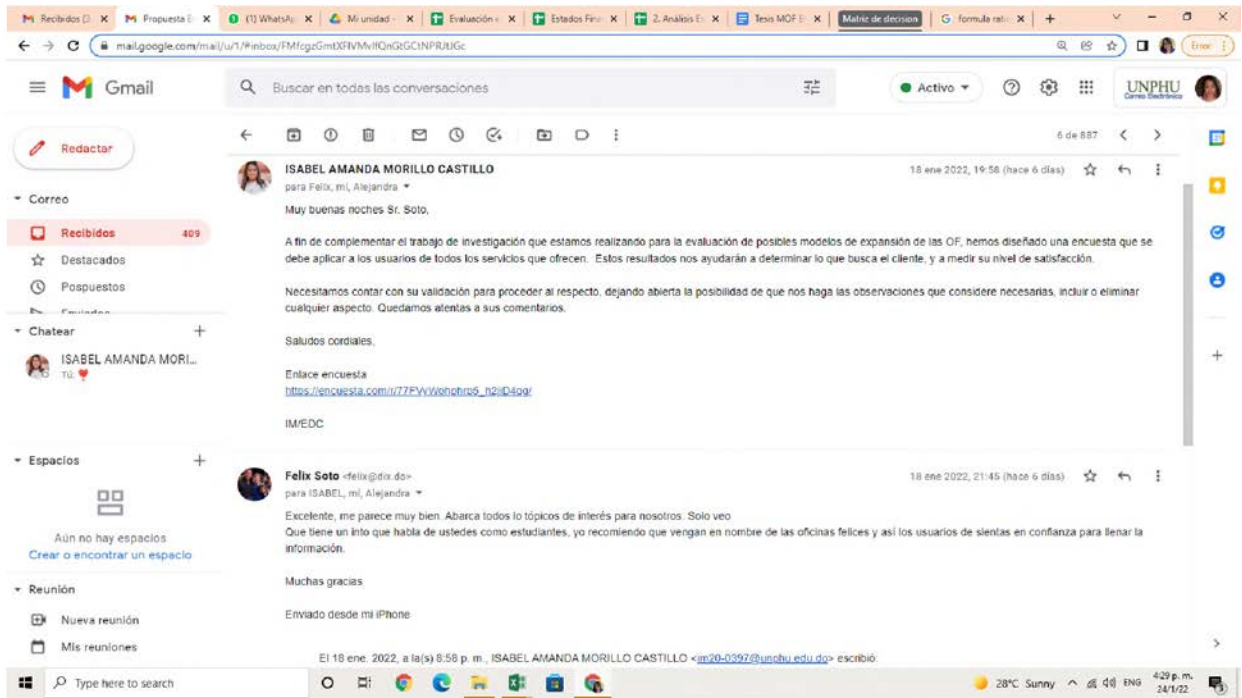
10- ¿Cuál es la visión empresarial para los próximos años?

*Franquiciar la marca*

11- Para finalizar, ¿tienen algún comentario adicional que quisieran compartir?

Muchas gracias por los aportes y oportunidad brindada

## Anexo C. Validación de esquema encuesta satisfacción usuarios de OF



The screenshot shows a Gmail interface with two emails. The first email is from ISABEL AMANDA MORILLO CASTILLO, dated 18 ene 2022, 19:58. The second email is from Felix Soto, dated 18 ene 2022, 21:45.

**Email 1: ISABEL AMANDA MORILLO CASTILLO**  
para Felix, mi, Alejandra  
Muy buenas noches Sr. Soto,  
A fin de complementar el trabajo de investigación que estamos realizando para la evaluación de posibles modelos de expansión de las OF, hemos diseñado una encuesta que se debe aplicar a los usuarios de todos los servicios que ofrecen. Estos resultados nos ayudarán a determinar lo que busca el cliente, y a medir su nivel de satisfacción.  
Necesitamos contar con su validación para proceder al respecto, dejando abierta la posibilidad de que nos haga las observaciones que considere necesarias, incluir o eliminar cualquier aspecto. Quedamos atentas a sus comentarios.  
Saludos cordiales,  
Enlace encuesta  
[https://encuesta.com/j/77FYVW8n0hrs6\\_nc2D5og/](https://encuesta.com/j/77FYVW8n0hrs6_nc2D5og/)  
IMEDC

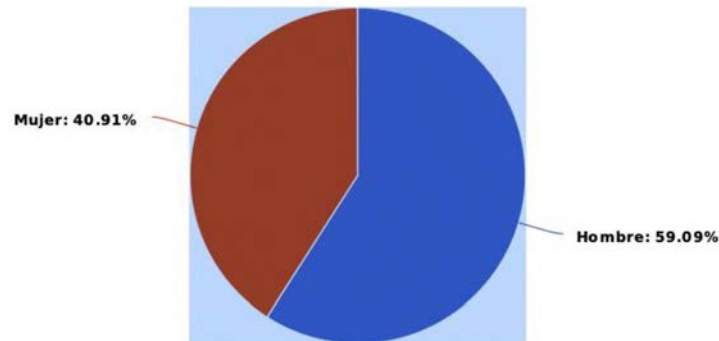
**Email 2: Felix Soto**  
-felix@dm.edu>  
para ISABEL, mi, Alejandra  
Excelente, me parece muy bien. Abarca todos los tópicos de interés para nosotros. Solo veo que tiene un ítem que habla de ustedes como estudiantes, yo recomiendo que vengan en nombre de las oficinas felices y así los usuarios de sientan en confianza para llenar la información.  
Muchas gracias  
Enviado desde mi iPhone

El 18 ene. 2022, a la(s) 8:58 p. m., ISABEL AMANDA MORILLO CASTILLO <im20-0397@unph.edu.do> escribió.



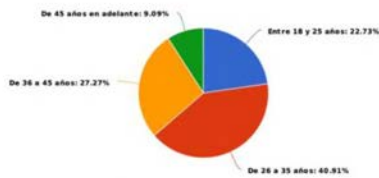
## Anexo D. Reporte Encuesta de Satisfacción

### 1 Es usted?



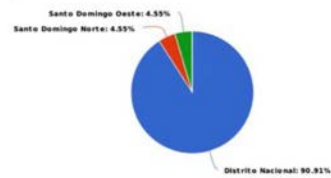
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Hombre	59.09%	13	Total de participantes 22
Mujer	40.91%	9	
<b>Total de respuestas</b>			Suma 0.00
			Promedio 0.00
			Desviación estándar 0.00
			Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

### 2 Rango de edad?



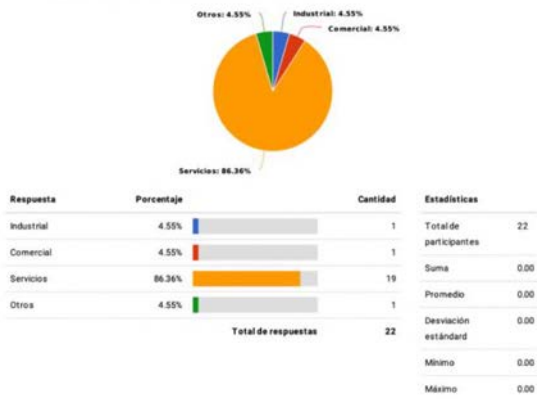
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Entre 18 y 25 años	22.73%	5	Total de participantes 22
De 26 a 35 años	40.91%	9	
De 36 a 45 años	27.27%	6	Suma 0.00
De 45 años en adelante	9.09%	2	Promedio 0.00
<b>Total de respuestas</b>			Desviación estándar 0.00
			Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

### 3 Zona geográfica en la que reside ?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Distrito Nacional	90.91%	20	Total de participantes 22
Santo Domingo Norte	4.55%	1	
Santo Domingo Este	0.00%	0	Suma 0.00
Santo Domingo Oeste	4.55%	1	Promedio 0.00
Otros	0.00%	0	Desviación estándar 0.00
<b>Total de respuestas</b>			Mínimo 0.00
			Máximo 0.00

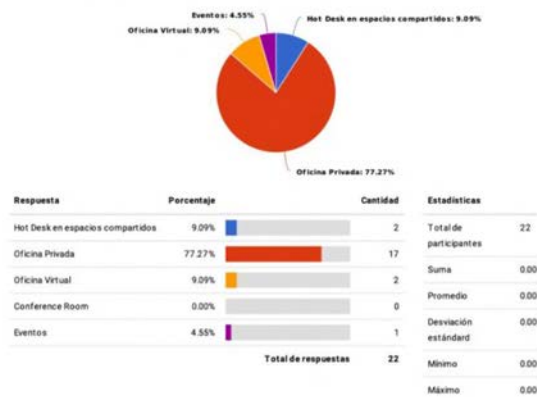
4 Sector al que corresponde su oficina o negocio?



5 Tiempo que tiene operando su negocio ?



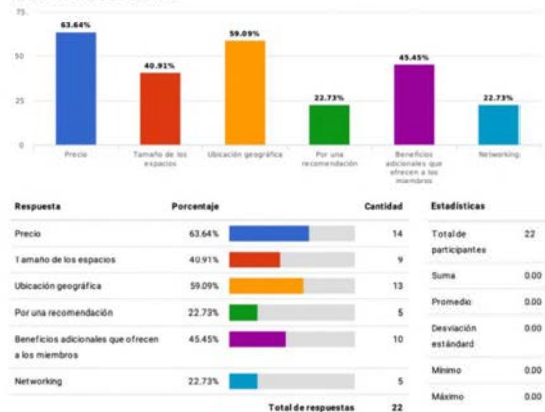
6 Qué tipo de espacio consume en Oficinas Felices?



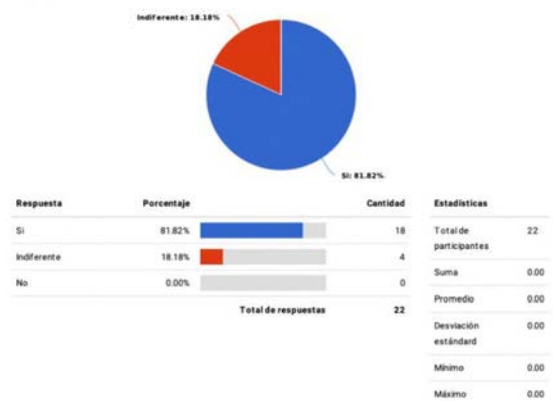
7 Cuánto tiempo tiene siendo miembro de las Oficinas Felices?



8 Elige máximo 3 de los siguientes aspectos que consideró como los más importantes al momento de elegir Oficinas Felices para satisfacer sus necesidades de espacio?

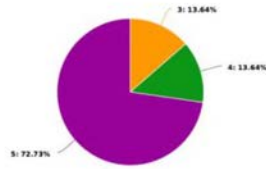


9 Se siente identificado con el concepto "Felicidad" que caracterizan estos espacios?



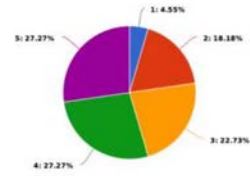
10 Cómo califica su satisfacción en los siguientes servicios, siendo el 1 la expresión de la mínima satisfacción y el 5 la máxima?

### Limpieza



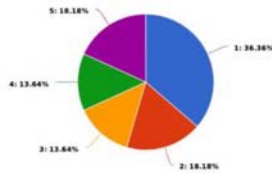
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	0.00%	0	Total de participantes 22
2	0.00%	0	Suma 101.00
3	13.64%	3	Promedio 4.59
4	13.64%	3	Desviación estándar 0.72
5	72.73%	16	Mínimo 3.00
<b>Total de respuestas</b> 22			Máximo 5.00

### Protocolo prevención Covid-19



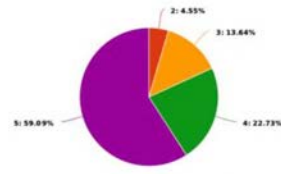
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	4.55%	1	Total de participantes 22
2	18.18%	4	Suma 78.00
3	22.73%	5	Promedio 3.55
4	27.27%	6	Desviación estándar 1.20
5	27.27%	6	Mínimo 1.00
<b>Total de respuestas</b> 22			Máximo 5.00

### Disponibilidad de parqueos



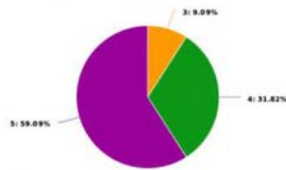
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	36.36%	8	Total de participantes 22
2	18.18%	4	Suma 57.00
3	13.64%	3	Promedio 2.59
4	13.64%	3	Desviación estándar 1.53
5	18.18%	4	Mínimo 1.00
<b>Total de respuestas</b> 22			Máximo 5.00

### Trato del equipo de apoyo



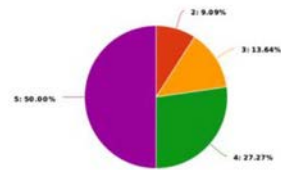
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	0.00%	0	Total de participantes 22
2	4.55%	1	Suma 96.00
3	13.64%	3	Promedio 4.36
4	22.73%	5	Desviación estándar 0.88
5	59.09%	13	Mínimo 2.00
<b>Total de respuestas</b> 22			Máximo 5.00

### Infraestructura (mobiliario, iluminación, equipos, audiovisuales, entre otros)



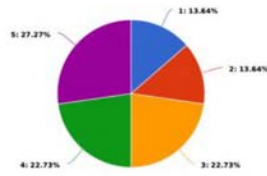
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	0.00%	0	Total de participantes 22
2	0.00%	0	Suma 99.00
3	9.09%	2	Promedio 4.50
4	31.82%	7	Desviación estándar 0.66
5	59.09%	13	Mínimo 3.00
<b>Total de respuestas</b> 22			Máximo 5.00

### Velocidad del Internet



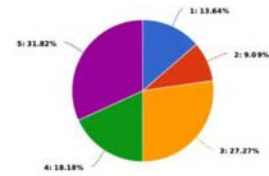
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	0.00%	0	Total de participantes 22
2	9.09%	2	Suma 92.00
3	13.64%	3	Promedio 4.18
4	27.27%	6	Desviación estándar 0.98
5	50.00%	11	Mínimo 2.00
<b>Total de respuestas</b> 22			Máximo 5.00

Tienda Online para la compra de productos y servicios



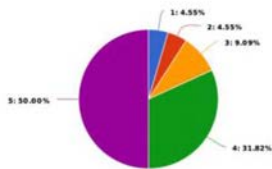
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	13.64%	3	Total de participantes: 22
2	13.64%	3	Suma: 74.00
3	22.73%	5	Promedio: 3.36
4	22.73%	5	Desviación estándar: 1.37
5	27.27%	6	Mínimo: 1.00
Total de respuestas			Máximo: 5.00

Chat Bot



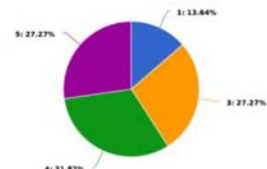
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	13.64%	3	Total de participantes: 22
2	9.09%	2	Suma: 76.00
3	27.27%	6	Promedio: 3.45
4	18.18%	4	Desviación estándar: 1.37
5	31.82%	7	Mínimo: 1.00
Total de respuestas			Máximo: 5.00

Redes Sociales



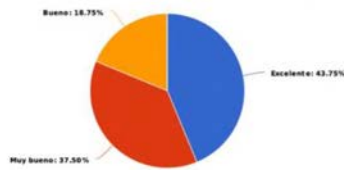
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	4.55%	1	Total de participantes: 22
2	4.55%	1	Suma: 92.00
3	9.09%	2	Promedio: 4.18
4	31.82%	7	Desviación estándar: 1.07
5	50.00%	11	Mínimo: 1.00
Total de respuestas			Máximo: 5.00

Seguridad



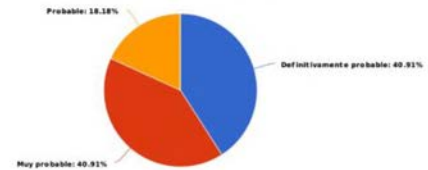
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
1	13.64%	3	Total de participantes: 22
2	0.00%	0	Suma: 79.00
3	27.27%	6	Promedio: 3.59
4	31.82%	7	Desviación estándar: 1.27
5	27.27%	6	Mínimo: 1.00
Total de respuestas			Máximo: 5.00

11 Si conoce otros espacios similares y los compara, cuál sería su calificación para Oficinas Felices? Si no los conoce puede pasar a la siguiente pregunta.



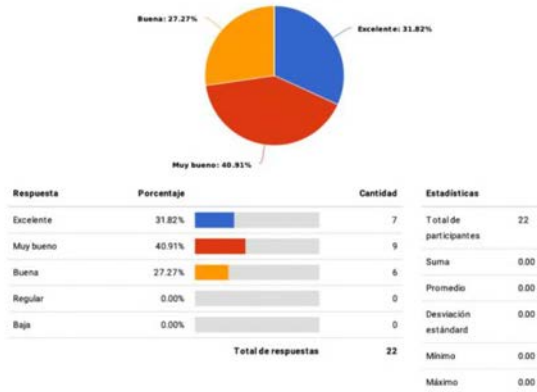
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Excelente	43.75%	7	Total de participantes: 16
Muy bueno	37.50%	6	Suma: 0.00
Bueno	18.75%	3	Promedio: 0.00
Regular	0.00%	0	Desviación estándar: 0.00
Malo	0.00%	0	Mínimo: 0.00
Total de respuestas			Máximo: 0.00

12 Cuán probable es que recomiende los servicios de Oficinas Felices?

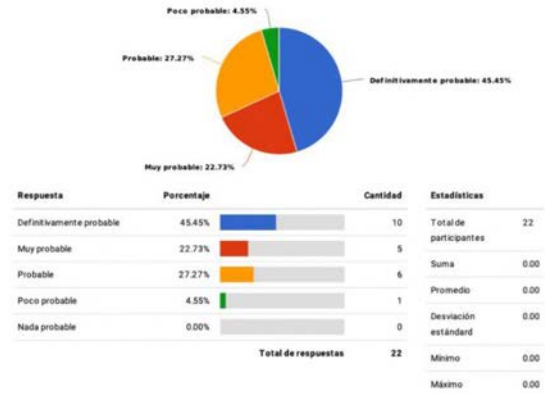


Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
Definitivamente probable	40.91%	9	Total de participantes: 22
Muy probable	40.91%	9	Suma: 0.00
Probable	18.18%	4	Promedio: 0.00
Poco probable	0.00%	0	Desviación estándar: 0.00
Nada probable	0.00%	0	Mínimo: 0.00
Total de respuestas			Máximo: 0.00

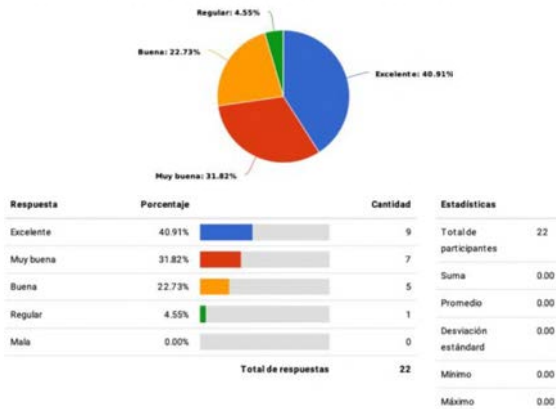
13 Qué le ha parecido la relación entre el precio y la calidad ofrecida ?



14 Cuán probable es que permanezca siendo miembro de Oficinas Felices y/o consuma sus servicios?



15 Cómo califica su experiencia a nivel general con Oficinas Felices?



Cantidad	Respuesta
1	Todo excelente.
1	El problema de estacionamiento.
1	Excelente
1	Un bebedero y espacio para lavar platos en el 3er piso.
1	De momento no
1	Se moja la entrada
21	<b>Total de respuestas</b>

Cantidad	Respuesta
1	A
1	N/a
4	No
1	Más empatía de parte del servicio al cliente.
1	Ninguna
1	*
1	Mejor servicio al cliente que no nos sentimos como que somos un peso para o que estamos molestando a Oficina Felices y a sus colaboradores. .
2	.
1	Excelente
1	DDX 1 en la cocina muy pocas veces hay agua de tomar
1	La escalera es incómoda
1	Solucionar temas de los parqueos
1	Incluir ceniceros para fumadores en espacios abiertos
1	SEGURIDAD
1	Buen servicio
1	Solamente
1	-
21	<b>Total de respuestas</b>

16 Tiene alguna recomendación a su experiencia con Oficinas Felices y por qué ?

Cantidad	Respuesta
1	N/a
5	No
1	No tengo tanta experiencia por qué no tengo tanto tiempo pero por lo que e tenido han dado un buen servicio
1	Buen concepto
1	Más empatía de parte del servicio al cliente.
2	Ninguna
1	Poner una nevara con bebidas,
1	Mas parqueos, es un problema grave.
1	Mas cucharas y tazas para cafe c:
1	SOLO EL TEMA CON LOS PARQUEOS, TODO LO DEMAS EXCELENTE

Cantidad	Respuesta
1	Eso

Cantidad	Respuesta
1	Agregar nevera de refrigerios en dix 2
1	N/a
5	No
1	B
1	Más empatía de parte del servicio al cliente.
1	*
1	LIMPIEZA
3	-
1	Poner una nevera para poder comprar bebidas
1	Excelente
1	Personal capacitado
1	Tratar de acomodar a los request de los inquilinos, no siempre es no o imposible. Siempre hay una solución.
1	B Ballet Parking muy pocas veces esta en su puesto.
1	-
<b>21</b>	<b>Total de respuestas</b>

Cantidad	Respuesta
1	1
2	N/A
6	No
1	C
1	Excelente
1	Más empatía de parte del servicio al cliente.
1	PROTOCOLO
1	*
1	Innovación.
4	-
1	Solamente
1	-
<b>21</b>	<b>Total de respuestas</b>

Cantidad	Respuesta
1	Eso
1	1
2	N/A
6	No
1	Excelente
1	D
1	Más empatía de parte del servicio al cliente.
1	Compañerismo
1	*
1	AMBIENTE
4	-
1	-
<b>21</b>	<b>Total de respuestas</b>

Cantidad	Respuesta
1	1
2	N/A
6	No
1	Excelente
1	HORARIO
1	E
1	Más empatía de parte del servicio al cliente.
1	*
1	Buen ambiente laboral
4	-
1	Solamente
1	-
<b>21</b>	<b>Total de respuestas</b>

## Anexo E. Estados Financieros

Leonor Soto, SRL  
Estado de Resultados  
Al 31 de diciembre 2020  
Valores en RD\$

INGRESOS	
Rentas Locales	
Renta servicios adicionales locales	
<b>Total Ingresos</b>	
COSTOS	
Mantenimiento Edificio, Suministros y Servicios	
<b>Total Costos</b>	
Utilidad bruta	
GASTOS	
Gastos generales y administrativos	
Gastos financieros	
Depreciacion y amortizaciones	
Adquisiciones de Activos	
Otros gastos	
<b>Total Gastos</b>	
<b>Total Costos y Gastos</b>	0
<b>Utilidad de operación (Ebit r BAI)</b>	30
Impuestos	,68
<b>Utilidad neta</b>	<u>29,32</u>

Leonor Soto, SRL  
Balance General  
Al 31 de diciembre 2020  
Valores en RD\$

ACTIVOS	
Efectivo en Caja y Bancos	\$ 2
Efectivo cuenta dolares (US)	
Cuentas por Cobrar a clientes y relacionados	\$
Cuentas por Cobrar empleados	\$
Pagos adelantados	
Otros Activos	\$
<b>Total Activos Corrientes</b>	<u>\$</u>
Propiedad	\$
Mobiliarios y Equipos	\$
<b>Total Activos Fijos</b>	<u>\$</u>
Anticipo al Impuesto sobre la Renta	\$
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<u>\$</u>
PASIVOS	
Cuentas por pagar suplidores locales	
Cuentas por Pagar suplidores internacionales	
Acumulaciones por pagar	
Intereses por pagar	
<b>Total pasivos corrientes</b>	
Obligaciones por pagar a largo plazo	
Otras cuentas por pagar largo plazo	
<b>Total pasivos a largo plazo</b>	
<b>Total Pasivos</b>	
PATRIMONIO Y CAPITAL	
Capital suscrito y pagado	
Aportes futuras capitalizaciones	
Beneficios de periodo	
<b>Total Capital</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<u>30</u>

Leonor Soto, SRL  
Estado de Resultados **Preliminar**  
Al 31 de diciembre 2021

Valores en RD\$

**INGRESOS**

Rentas Locales  
Renta servicios adicionales  
locales

**Total Ingresos**

**COSTOS**

Mantenimiento Edificio,  
Suministros y Servicios

**Total Costos**

Utilidad bruta

**GASTOS**

Gastos generales y  
administrativos  
Gastos financieros  
Depreciacion y amortizaciones  
Adquisiciones de Activos  
Otros gastos

**Total Gastos**

**Total Costos y Gastos**

Utilidad de operación (Ebit  
BAII)

Impuestos

**Utilidad neta**

0  
30  
.68  
32

CONFIDENTIAL

Leonor Soto, SRL  
Balance General **Preliminar**  
Al 31 de diciembre 2021

Valores en RD\$

**ACTIVOS**

Efectivo en Caja y Bancos \$ 2

Efectivo cuenta dolares (US)

Cuentas por Cobrar a clientes y  
relacionados \$

Cuentas por Cobrar empleados \$

Pagos adelantados

Otros Activos \$

**Total Activos Corrientes** \$

Propiedad \$

Mobiliarios y Equipos \$

**Total Activos Fijos** \$

Anticipo al Impuesto sobre la Renta \$

**TOTAL ACTIVOS** \$

**PASIVOS**

Cuentas por pagar suplidores  
locales

Cuentas por Pagar suplidores  
internacionales

Acumulaciones por pagar  
Intereses por pagar

**Total pasivos corrientes**

Obligaciones por pagar a largo plazo

Otras cuentas por pagar largo plazo

Total pasivos a largo plazo

**Total Pasivos**

**PATROMINIO Y CAPITAL**

Capital suscrito y pagado

Aportes futuras capitalizaciones

Beneficios de periodo

**Total Capital**

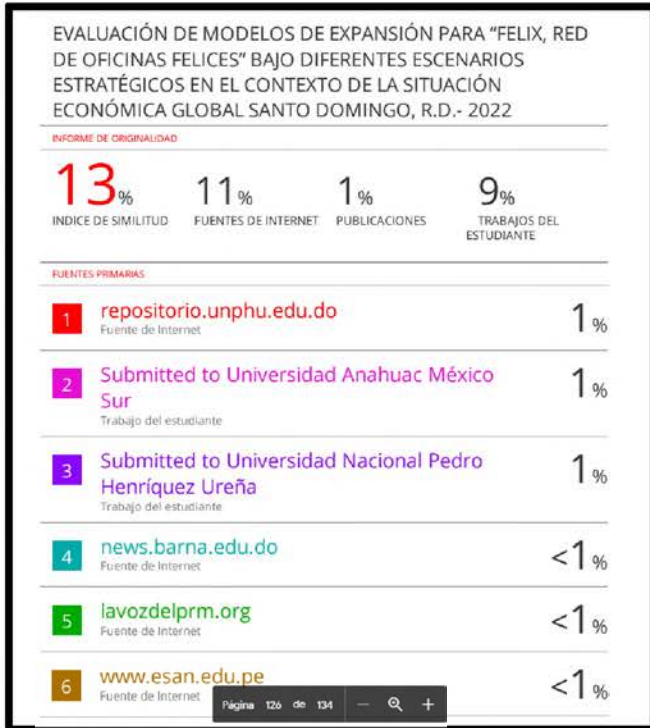
**TOTAL PASIVO Y CAPITAL**

10

CONFIDENTIAL



## Anexos F. Certificación de antiplagio



mail.google.com/mail/u/1/?tab=cm#inbox/FFNDWLJBLPpnr1FCZpWkKPLm1yvjZ

UNPHU Centro Educativo

Redactar

Correo

- Recibidos 411
- Destacados
- Postpuestos
- Enviados
- Borradores 16
- Contabilidad Adm... 10

Chatear

- ISABEL AMANDA MORILLO MORILLO

Espacios

Aún no hay espacios  
Crear o encontrar un espacio

Reunión

Nueva reunión

Buscar en todas las conversaciones

Activo

3 de 899

Plantilla Presentad...

ANTIPLAGIO UNPHU para Eloisa, mí

10:02 (hace 3 horas)

Buenos días estimada ERIKA, esperamos que se encuentre bien. Adjunto estamos enviando el documento revisado con el Software Antiplagio Turnitin. En el caso de este trabajo las coincidencias fueron de (A8%) sin citas y sin bibliografías. En la segunda revisión con citas y con bibliografías dio el resultado de (B13%).

Atentamente,  
Lic. Veritza González D.

EVALUACIÓN DE MODELOS DE EXPANSIÓN PARA "FELIX, RED DE OFICINAS FELICES" BAJO DIFERENTES ESCENARIOS ESTRATÉGICOS EN EL CONTEXTO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA GLOBAL SANTO DOMINGO, R.D.- 2022

EVALUACIÓN DE MODELOS DE EXPANSIÓN PARA "FELIX, RED DE OFICINAS FELICES" BAJO DIFERENTES ESCENARIOS ESTRATÉGICOS EN EL CONTEXTO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA GLOBAL SANTO DOMINGO, R.D.- 2022

3 archivos adjuntos

EVALUACIÓN DE MODELOS DE EXPANSIÓN PARA "FELIX, RED DE OFICINAS FELICES" BAJO DIFERENTES ESCENARIOS ESTRATÉGICOS EN EL CONTEXTO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA GLOBAL SANTO DOMINGO, R.D.- 2022

EVALUACIÓN DE MODELOS DE EXPANSIÓN PARA "FELIX, RED DE OFICINAS FELICES" BAJO DIFERENTES ESCENARIOS ESTRATÉGICOS EN EL CONTEXTO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA GLOBAL SANTO DOMINGO, R.D.- 2022

EVALUACIÓN DE MODELOS DE EXPANSIÓN PARA "FELIX, RED DE OFICINAS FELICES" BAJO DIFERENTES ESCENARIOS ESTRATÉGICOS EN EL CONTEXTO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA GLOBAL SANTO DOMINGO, R.D.- 2022

ISABEL AMANDA MORILLO CASTILLO para Tesís, mí

10:12 (hace 2 horas)

Recibido! Gracias

IM

## Referencias Bibliográficas

Asesoría MSS, (Junio 2020). <https://asesoriamss.com/servicios/empresa-2/item/153-tipos-de-investigacion-en-la-elaboracion-de-tesis-de-grado>

Asesoría Tesis Master Colombia, 2020. <https://tesisymasters.com.co/como-hacer-el-diseno-metodologico-de-una-tesis/>

Author, G. (2021, 22 junio). Qué es benchmarking y qué ventajas aporta a las empresas. Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-benchmarking/>

B. (2015, 29 septiembre). EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA. Baneated. Recuperado 16 de diciembre de 2021, de <http://economiapuntos.blogspot.com/2015/09/el-crecimiento-de-la-empresa.html>

B. (2015a, septiembre 29). EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA. Baneated. Recuperado 16 de diciembre de 2021, de <http://economiapuntos.blogspot.com/2015/09/el-crecimiento-de-la-empresa.html>

Barrero, Fernando (Barna Management School (Agosto 2020). Liquidez y Solvencia, Indicadores de la Salud Financiera. <https://barna.edu.do/liquidez-y-solvencia-indicadores-de-la-salud-financiera/>

Briceño V., Gabriela. (2018). Estrategia del océano azul. Recuperado el 2 diciembre, 2021, de Euston96: <https://www.euston96.com/estrategia-del-oceano-azul/>

Boletín del Banco Central de la República Dominicana (2021, 31 de julio). <https://www.bancentral.gov.do/a/d/5172-economia-dominicana-mantiene-un-crecimiento-acumulado-a-julio-de-2021-superior-a-13->

Cajal Flores, Alberto. (23 de agosto de 2020). Diseño metodológico: estructura, cómo hacerlo, ejemplo. Liferder. Recuperado de <https://www.liferder.com/disenometodologico-investigacion/>

Recuperado de (Crespo, Rodolfo. 2006. Etapas del proceso de investigación). <https://www.revistaseden.org/files/2-CAP%20.pdf> Enero 2020. Recuperado de <https://mipropiojefe.com/3-metricas-para-medir-el-crecimiento-del-negocio/>

Castillo, Arq. Claudia (2021, 8 de enero). Revista Construmedia. Efectos del Covid-19 en la comercialización de inmuebles. <https://construmedia.com.do/2020/06/24/efectos-del-covid-19-en-la-comercializacion-de-inmuebles/>

Cedec. (2019, 30 de mayo) . ¿Cómo saber si a un negocio le conviene expandirse?  
<https://cedec-group.com/es/blog/como-saber-si-a-un-negocio-le-conviene-expandirse>

CEPAL (2021). Rebaja su previsión de crecimiento para América Latina. <https://www.dw.com/es/la-cepal-revisa-a-la-baja-su-previsi%C3%B3n-de-crecimiento-para-am%C3%A9rica-latina/a-60403813>

Ceupe (2018, 2 de noviembre) Las estrategias de crecimiento empresarial.  
<https://www.ceupe.com/blog/las-estrategias-de-crecimiento-empresarial.html>

Coelho, F. (2020, 8 julio). El arte de la guerra de Sun Tzu: resumen y análisis del libro. Cultura Genial. Recuperado 10 de diciembre de 2021, de  
<https://www.culturagenial.com/es/libro-el-arte-de-la-guerra-de-sun-tzu/>

Colonial. (2019, 1 de abril). Historia del Coworking. Colonial.  
<https://www.inmocolonial.com/blog/la-historia-del-coworking>

Conexión ESAN. Nivel de madurez se encuentra tu empresa. Enero 3, 2022.  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2022/01/en-que-nivel-de-madurez-se-encuentra-tu-organizacion/>

CoworkingSpain. (2013). Living coworking. La filosofía coworking como nueva forma de trabajar. <https://coworkingspain.es/living-coworking-la-filosofia-coworking-como-nueva-forma-de-trabajar>

Del Alba, Mariana (2021, 9 agosto). <https://www.forbes.com.mx/coworking-el-aliado-de-la-productividad-en-tiempos-de-covid-19-mariana-de-alba>

Economipedia. (2021, 24 febrero). ¿Cómo llevar a cabo una fusión entre empresas?  
<https://economipedia.com/guia/como-llevar-a-cabo-una-fusion-entre-empresas.html>

Fernández, M. (2020, 23 de enero). Coworking, ¿qué es? Coworking La Fábrica.  
<https://coworkinglafabrica.es/coworking-que-es/>

Fuentes, M. (2021, 9 de Agosto) 9 de agosto, Día Internacional del Coworking: trabajo en un mismo espacio. Mundo ejecutivo. <s://mundoejecutivotv.mx/economia-y-finanzas/20210809/coworking-9-trabajo/>

Gold, Arielle (2016, 12 de diciembre) El fenómeno del coworking y la reforma del panorama laboral. Coworker. <https://www.coworker.com/mag/the-coworking-phenomenon-and-the-overhaul-of-the-work-landscape>.

Google Trends (2021). Término de búsqueda: coworking 2007-2020.

<https://trends.google.com/trends/explore?date=2007-01-01%202021-10-31&q=coworking>

Gutiérrez-Rubí, A., & Freire, J. (2013). Manifiesto Crowd: La empresa y la inteligencia de las multitudes. LuzAzul ediciones.

[https://books.google.com.do/books?id=hqVdDwAAQBAJ&pg=PT126&dq=caracteristicas+del+coworking&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiVspz2p4\\_0AhXWSzABHTC1BwoQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=caracteristicas%20del%20coworking&f=false](https://books.google.com.do/books?id=hqVdDwAAQBAJ&pg=PT126&dq=caracteristicas+del+coworking&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiVspz2p4_0AhXWSzABHTC1BwoQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=caracteristicas%20del%20coworking&f=false)

<https://blog.bienesraiceslatinoamerica.com/sector-inmobiliario-2020-republica-dominicana/>

<https://dgii.gov.do/legislacion/decretos/Documents/2007/Decreto48-07.pdf>

Horowitz (2021, 21 de octubre) WeWork finalmente llega a la bolsa. Mucho ha cambiado. CNN en español. <https://cnnespanol.cnn.com/2021/10/21/wework-llega-a-la-bolsa-mucho-ha-cambiado-trax/>

Huertas García, R., & Domínguez Galcerán, R. (2015, 24 agosto). Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas. Google Books.

Recuperado 13 de septiembre de 2021, de

[https://books.google.com.do/books?id=Mv1SDAAAQBAJ&pg=PA29&dq=Una+ventaja+competitiva+es+cualquier+caracter%20%ADstica+del+producto+que+lo+a%20%ADsla+de+la+a+competencia+directa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjcm\\_3N35v1AhXTTATABHejNA\\_oQuwV6BAgFEAg#v=onepage&q=Una%20ventaja%20competitiva%20es%20cualquier%20caracter%20%ADstica%20del%20producto%20que%20lo%20a%20%ADsla%20de%20la%20competencia%20directa&f=false](https://books.google.com.do/books?id=Mv1SDAAAQBAJ&pg=PA29&dq=Una+ventaja+competitiva+es+cualquier+caracter%20%ADstica+del+producto+que+lo+a%20%ADsla+de+la+a+competencia+directa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjcm_3N35v1AhXTTATABHejNA_oQuwV6BAgFEAg#v=onepage&q=Una%20ventaja%20competitiva%20es%20cualquier%20caracter%20%ADstica%20del%20producto%20que%20lo%20a%20%ADsla%20de%20la%20competencia%20directa&f=false)

Impulsa Popular. (2017, 12 de junio) ¿Qué es un Joint Venture?

<https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-joint-venture/>

Informe de Estrategia Nacional de Emprendimiento 2019-2022. Red Nacional de Emprendimiento en República Dominicana. Ministerio de Industria Comercio y MIPYMES. [https://www.micm.gob.do/images/pdf/publicaciones/libros/informes/2019/Informe\\_RED\\_Nacional\\_Emprendimiento\\_Version\\_Digital.pdf](https://www.micm.gob.do/images/pdf/publicaciones/libros/informes/2019/Informe_RED_Nacional_Emprendimiento_Version_Digital.pdf)

Informe de las Perspectivas de la Economía Mundial. Fondo Monetario Internacional. (2021, Octubre). <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october->



Manzano Saiz, A. (2020, 3 agosto). INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL. Plan Synergia. Recuperado 16 de diciembre de 2021, de <https://plansynergia.com/introduccion-a-la-estrategia-del-oceano-azul/>

Mendez, Wanda <https://listindiario.com/puntos-de-vista/2018/12/19/546354/alquileres-y-desahucio>

Metodología de la Investigación (Hernandez Sampieri, R. 2014. Sexta Edición. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Miravet, Juan Luis. Abre una Tienda o Franquicia. España. Profit. 2016. Primera Edición. Breve historia de las franquicias, ventajas y desventajas del modelo de negocios. Marta Ligia Anzola Navas (4 abril 2014).

Morales, F. C. (2021, marzo 10). Expansión económica. Economipedia. Recuperado 16 de diciembre de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/expansion-economica.html>

Moran, M., & M. (2018, 18 marzo). Godin o la Diferenciación en un Mercado Saturado. ActionCOACH María Inés Morán. <https://actioncoach.com.mx/mariainesmoran/godin-o-la-diferenciacion-en-un-mercado-saturado/>

Moreno Solano, A., & Mella Méndez, L. (2016). Nuevas tecnologías y nuevas maneras de trabajar: estudios desde el derecho español y comparado. Alemania, Reino Unido, Polonia, Portugal y Argentina. Dykinson. <https://books.google.com.do/books?id=mZUnDwAAQBAJ&pg=PA134&dq=caracteristicas+del+coworking&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi7tN3Yn4r0AhWNSzABHekHAfoQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=caracteristicas%20del%20coworking&f=false>.

Netquest. <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>

Oswald, Andrew J., Proto, Eugenio y SgROI, D.aniel (2015) Felicidad y Productividad [https://www.researchgate.net/publication/46442857\\_Happiness\\_and\\_Productivity](https://www.researchgate.net/publication/46442857_Happiness_and_Productivity).

Muguirra, A. (2020, 29 abril). ¿Qué es la escala de Likert y cómo utilizarla? QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

Pérez, I. (2014, 2 de julio). El Coworking tiene su historia. CoworkingSpain. <https://coworkingspain.es/magazine/noticias/el-coworking-tiene-su-historia>

Perez, L. (7 enero 2021). Cual es la importancia de las Alianzas Estratégicas para las empresas? <https://blogs.unitec.mx/vida-universitaria/emprendedores/la-importancia-de-las->

alianzas-estrategicas-entre-empresas/

Pérez Porto, J. P., & Merino, M. (2008). Concepto de Estrategia. Definicion.de. Recuperado 13 de diciembre de 2021, de <https://definicion.de/estrategia/>

Pons, Leonardo (2019, 30 de mayo). Fusiones y adquisiciones de empresas: tipos, ventajas y desventajas. <https://www.leopoldopons.com/fusiones-adquisiciones-empresas-tipos-ventajas-desventajas/>

Puchades, D. (2019, 4 septiembre). Tipos de franquicias | Descubre la clasificación de las franquicias. Franquicy. Recuperado 23 de diciembre de 2021, de <https://franquicy.com/tipos-de-franquicias>

QuestionPro 2022. Investigación de Mercado Cualitativa para expandir tu negocio. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-de-mercado-cualitativa/> <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-investigacion-de-mercados/>

Quiroa, Miriam (Enero 2020). Economipedia.com. Editorial Grudemi. (2021, 3 junio). Franquicia. Enciclopedia Económica. <https://enciclopediaeconomica.com/franquicia/quicia/>.

Rios Pita, M. (2020, 26 febrero). ¿Qué es la MATRIZ de ANSOFF? ESTRATEGIA [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OXjWGLDI4JM>

Roa, M. M. (2021, 21 septiembre). Las mayores potencias económicas del mundo a lo largo del tiempo. Statista Infografías. <https://es.statista.com/grafico/22415/clasificacion-mundial-de-paises-en-funcion-de-su-pib/>

Ruiz, N. (2019, 4 febrero). Estas son las 6 disrupciones tecnológicas que están transformando el sector inmobiliario. elperiodico. <https://www.elperiodico.com/es/activos/dinero/20190204/principales-disrupciones-tecnologicas-transformando-sector-inmobiliario-blockchain-big-data-inteligencia-artificial-7285337>

Roldán, P. N. (2021, 4 febrero). Matriz de Ansoff. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Salvador, J. (2021, 24 junio). 5 ventajas de utilizar un espacio Coworking. ElegirSeguro.com. Recuperado 10 de diciembre de 2021, de <https://www.elegirseguero.com/blog/2021/06/24/ventajas-de-utilizar-un-espacio-coworking/>

Statista (2021, 17 de septiembre). Número de espacios de coworking en todo el mundo desde 2018 hasta 2020 con previsión hasta 2024.

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

Tahmazian, A. (2019, 17 de octubre). Office madrid working spaces. Ventajas del coworking para emprendedores. <https://www.officemadrid.es/ventajas-del-coworking-para-emprenderos/>

TEDx Talks. (2015, 12 de junio) Coworking: nuevos paradigmas para trabajar e innovar | Manu Vega | TEDxCuenca. [Video]. You Tube.

<https://www.youtube.com/watch?v=TSEJB7s7CKI>

Theshedco (2021.) ¿Qué es coworking? Definición y todo lo que debes saber. The Shed.co. <https://www.theshedcoworking.com/coworking-que-es-coworking/>

Torres, David (2020, 8 de julio). Joint venture: todo sobre la empresa conjunta. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-joint-venture>

Toro, Jonathan (2021, 23 de febrero) El despliegue de la automatización, el incremento del trabajo remoto y el auge del e-commerce, entre los pronósticos de Mckinsey.

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/tres-tendencias-para-el-trabajo-mundial-que-marcaran-luego-de-la-pandemia-del-covid-3129392>

U. (2019, 15 julio). Benchmarking: la evaluación comparativa para mejorar la calidad en una organización. ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/07/benchmarking-la-evaluacion-comparativa-para-mejorar-la-calidad-en-una-organizacion/>

Ucha, A. P. (2021, 6 abril). Fusiones y adquisiciones de empresas (M&A). Economipedia. Recuperado 16 de diciembre de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/fusiones-y-adquisiciones-de-empresas-ma.html>

Van den Broek. (2012, 28 de mayo). La pirámide de las necesidades del coworking. Deskmag <https://www.deskmag.com/es/consejos-coworking/la-piramide-de-las-necesidades-del-coworking-cotrabajo-454>



Velázquez, A. (2021, 28 octubre). Análisis FODA: Qué es y cómo aplicarlo en tu empresa. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-foda/#:%7E:text=El%20an%C3%A1lisis%20FODA%20se%20utiliza,para%20desarrollar%20estrategias%20comerciales%20efectivas.&text=Las%20fortalezas%20y%20debilidades%20son,an%C3%A1lisis%20interno%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>

Ventura, Dalia. (1 marzo 2020). BBC News Mundo. Martha Matilda Harper, la criada que usó su cabello para alcanzar su libertad, inventó las franquicias y cayó en el olvido. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51474419>

Vortex. (2018, 2 de marzo). Qué es el coworking y su historia. CoworkingSpain. <https://coworkingspain.es/magazine/noticias/que-es-el-coworking-y-su-historia>

Web y Empresas (Ene 5, 2022) Fases de la Investigación (Cuáles son las fases, Tipos de investigación). Retrieved from <https://www.webyempresas.com/fases-de-la-investigacion/>.

Westreicher, G. (2020, 7 agosto). Estrategia. Economipedia. Recuperado 10 de noviembre de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>