

## ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL TRABAJO EN ESPACIOS COLABORATIVOS EN EMPRENDIMIENTOS DE RESISTENCIA; DESDE EL ENFOQUE ECLÉCTICO\*

ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF WORK IN COLLABORATIVE  
SPACES IN RESISTANCE ENTERPRISES;  
FROM THE ECLECTIC APPROACH

**Aldana Mariel Lavergne**

### RESUMEN

**E**l presente trabajo analiza y pone de manifiesto la influencia del trabajo en espacios colaborativos en emprendimientos de la ciudad de Resistencia, Chaco a partir de la perspectiva ecléctica presentado por los autores Hugo Kantis, Pablo Angelelli y Federico Gatto. El objetivo propuesto de la investigación fue analizar la influencia del coworking en los emprendimientos locales, a partir de determinados factores desarrollados en el enfoque ecléctico. El proceso de investigación se ha encaminado hacia el hallazgo de nuevas oportunidades para el desarrollo de los emprendimientos locales. La metodología de investigación respondió a un diseño de tipo descriptivo y el enfoque cualitativo aplicando la estrategia de estudio de casos; para la cual se realizaron entrevistas en profundidad abiertas a los emprendedores que llevaron adelante sus negocios en el espacio de coworking seleccionado; así como a uno de los administradores de Interactiva Coworking. Como técnica del análisis de los datos recolectados se utilizó un cuadro de doble entrada, el cual permitió organizar y procesar la información recabada a partir de citas textuales de los emprendedores. La principal conclusión a la que se arribó es que los espacios de coworking representan una alternativa viable para que los emprendimientos locales se desenvuelvan en un ambiente de cooperación entre pares, construcción de conocimiento conjunto y acompañamiento. Resulta evidente que el resultado de la sinergia y networking generadas en los dichos espacios, influya de forma positiva en los factores seleccionados para el estudio.

*Palabras clave: emprendimiento, coworking, colaboración, oportunidades, espacios colaborativos, desarrollo.*

**Aldana Mariel Lavergne**  
[lavergnealdana@gmail.com](mailto:lavergnealdana@gmail.com)

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional del Nordeste

ARGENTINA

### COMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Lavergne, A. M. (2020). Análisis de la influencia del trabajo en espacios colaborativos en emprendimientos de Resistencia; desde el enfoque ecléctico. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 119 - 143.  
<http://dx.doi.org/10.30972/rfce.2414364>



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas  
ISSN 1668-6357 (formato impreso) ISSN  
1668-6365 (formato digital) por Facultad de  
Ciencias Económicas Universidad Nacional  
del Nordeste (UNNE) Argentina se distribuye  
bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución – No Comercial – Sin Obra  
Derivada 4.0 Internacional.

\* Director de Tesis: Mgter. Gerardo Santos Oliveira.

## ABSTRACT

The present work analyzes and highlights the influence of work in spaces collaboratives in enterprises of the city of Resistencia, Chaco from the eclectic perspective presented by the authors Hugo Kantis, Pablo Angelelli and Federico Gatto. The proposed objective of the research was to analyze the influence of coworking in the local enterprises, based on certain factors developed in the approach eclectic. The research process has been directed towards finding new opportunities for the development of local enterprises. The research methodology responded to a descriptive type design and approach qualitative applying the case study strategy for which we made deep interviews to entrepreneurs who carried out their business in the selected coworking space; as well as one of the administrators of Interactive Coworking. As a technique of analyzing the data collected, a double entry table was used, which allowed organizing and processing the information collected from textual quotes from the entrepreneurs. The main conclusion arrived at is that coworking spaces represent a viable alternative for local enterprises to develop in an environment of cooperation between peers, construction of joint knowledge and accompaniment. It is evident that the result of the synergy and networking generated in the sayings spaces, positively influence the factors selected for the study.

*Keywords: enterprises, coworking, collaboration, opportunities, collaborative spaces, development.*

## I. INTRODUCCIÓN

Ante las problemáticas de desempleo y crisis económicas que suceden alrededor de todo el mundo, el autoempleo y los emprendimientos se han convertido en la base para la reactivación de la economía de los países. En tal sentido y a pesar del entorno altamente versátil y competitivo en el que están inmersos los emprendedores, existen actores de soporte del ecosistema emprendedor que acompañan el proceso de crecimiento, fortalecimiento y búsqueda de oportunidades de los emprendimientos, como las consultoras, los centros de incubación, los espacios de coworking y las asociaciones de emprendedores, entre otros.

En este contexto, esta investigación tuvo como objeto echar luz sobre la influencia de la metodología de trabajo colaborativo en los emprendimientos locales como una oportunidad para fortalecer los negocios, a partir de la perspectiva ecléctica de los autores Hugo Kantis, Francisco Gatto y Pablo Angelelli. Se profundizó en factores claves como la motivación emprendedora, la flexibilidad organizativa, la incidencia en la estructura de costos y la influencia

de los espacios de coworking en la relación de los emprendimientos y el ecosistema emprendedor local.

En el área de emprendedurismo, esta investigación resultó representativa en cuanto a las características y ventajas generadas desde los espacios de coworking hacia los emprendedores locales. Se basó en los lineamientos presentados por los autores Kantis Hugo, Gatto Federico y Angelelli Pablo en el informe denominado “Nuevos Emprendimientos y emprendedores en Argentina: de qué depende su creación y supervivencia?”; quienes sostienen que el interés por el área del emprendedurismo se basa en las evidencias de que la creación de nuevos emprendimientos contribuye a la generación de puestos de trabajo, a la actividad innovadora, al fomento y fortalecimiento de los negocios creativos de la sociedad y a una mejor distribución del poder económico.

Los citados autores se ocuparon de determinar los factores que influyen en el proceso de nacimiento de empresas en Argentina, desde la identificación de las oportunidades de negocios, hasta la movilización de los recursos necesarios para llegar a la realización de estas ideas; a partir de la perspectiva “ecléctica”, es decir una mirada integral y amplia capaz de unir los aportes de diversos estudiosos y niveles de análisis y considerando los principales factores socio-culturales-institucionales y económicos.

Consecuentemente, el interrogante central de este estudio resultó ser *¿Cómo influye el trabajo en espacios colaborativos en los emprendimientos de la ciudad de Resistencia, desde la perspectiva ecléctica? En tal sentido la investigación tuvo por objetivo analizar la influencia del trabajo en espacios colaborativos en emprendimientos de la ciudad de Resistencia, Chaco; desde el enfoque ecléctico de Kantis, Angelelli y Gatto.* Se trabajó mediante la metodología de estudio de casos, donde se consideró como actor de estudio al espacio Interactiva Coworking.

Los principales resultados que se obtuvieron en la investigación apuntan a resaltar que estos espacios representan una oportunidad distinta pero viable para que los emprendimientos locales puedan desenvolverse en un ámbito de construcción del conocimiento conjunto, cooperación entre pares y acompañamiento integral.

Teniendo en cuenta el interrogante que motivó esta investigación se puede afirmar que los espacios de coworking influyen desde diversos aspectos en los emprendimientos, por ejemplo ayudándolos a mejorar la productividad, orientando al equipo emprendedor al cumplimiento de los objetivos, desarrollando capacidades de adaptación, acompañándolos en el proceso de emprender, relacionándolos con el ecosistema emprendedor de Resistencia; pero sobre todo fomentando el espíritu de cooperación, innovación y aprendizaje conjunto.

Además, se reveló que los emprendedores participantes de Interactiva Coworking descubrieron y revalorizaron el significado del acompañamiento entre pares, las enseñanzas que se reciben desde esta forma de trabajo, así como la importancia de trabajar en un ámbito donde impera el espíritu de cooperación.



## 2. ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

El entorno de los emprendedores se trata de un sector de la economía que inició sus actividades hace más de una década y que se ha convertido hoy en un punto clave para el desarrollo de un país, sobre todo para favorecer la reactivación económica.

Arazi y Alonzo (2016), señalan que la importancia del emprendedurismo radica en la generación de nuevos proyectos; de forma tal que en una economía en crecimiento se produce un efecto multiplicador mediante la creación de nuevos empleos, la generación de valor agregado, el aumento de la productividad, el fomento de la innovación y el desarrollo social.

El ecosistema incluye a los emprendimientos, los gobiernos, las incubadoras y aceleradoras, los espacios de *coworking*, los inversores, las universidades y las empresas. Estos se denominan “actores del ecosistema”, es decir el conjunto de relaciones entre entidades y personas emprendedoras, que favorece (u obstaculiza) el éxito de los emprendimientos.

Existen varias posturas diferentes pero complementarias acerca de las condiciones óptimas necesarias para la construcción del ecosistema emprendedor y la creación de nuevos emprendimientos. Para esta investigación se adopta lo aportado por Martínez et al. (2016) quienes presentan un modelo que considera que en el ecosistema donde los emprendedores se encuentran insertos, existen distintos actores, tales como:

1. **Redes de contacto:** “constituyen el vaso comunicante a través del cual los emprendedores pueden acceder a información, recursos, consejos, etc.” (Martínez et al., 2016:23). También es conocido como *networking* (en inglés, “net” es red, y “work” significa trabajar), y su objetivo es incrementar los volúmenes de negocios de los emprendedores a través del incremento de contactos rentables, siguiendo alguna estrategia de marketing para resaltar las virtudes del emprendimiento.
2. **Universidades:** se encarga de la formación profesional de los emprendedores y futuros empresarios, de lo cual deriva su importancia dentro de esta cadena. Existe evidencia científica que los emprendedores registran un perfil educativo distinto y elevado, al que presenta la población de ocupados, más sesgado hacia los niveles superiores.
3. **Empresas:** se trata de las empresas de mayor tamaño, que por su experiencia e influencia en el mercado poseen un lugar destacado en el ecosistema. Son una gran fuente para el desarrollo de nuevas oportunidades comerciales para los negocios locales de la mano de sus demandas, así como “pueden convertirse en organizaciones incubadoras que sean promotoras de spin offs” (Audretsch y Keilbach, 2007, en: Martínez et al., 2016).
4. **Actores financieros:** existen autores que señalan al acceso a los capitales como una barrera determinante al impulso emprendedor. Los inversores ángeles, los fondos de capital semilla, las aceleradoras de negocios y los venture capital son uno de los actores principales para la supervivencia de los emprendimientos.



Todos son importantes en todas las etapas de vida de los emprendimientos facilitando el acceso a los mercados, recursos y conocimientos, complementando los recursos locales.

5. **Servicios de apoyos a los emprendedores:** abarca el conjunto de profesionales y compañías que brindan soporte a las nuevas empresas en aquellas actividades que no son el ámbito de las mismas.

Isenberg (2011) presenta a los servicios de apoyo como dominio de un ecosistema nacional de emprendimiento, e implica temáticas como la infraestructura física y los servicios profesionales sobre temas legales, contables de inversión y sobre aspectos técnicos vinculados con la naturaleza área específica del emprendimiento. Asimismo, incluye a las instituciones no gubernamentales que ejercen diferentes actividades de promoción y apoyo a la actividad emprendedora.

6. **Gobierno en todos sus niveles:** el Estado resulta ser un pilar necesario en el apoyo a la creación de empresas, no solo con políticas específicas relacionadas con la pequeña empresa y el emprendimiento, sino también en áreas relacionadas con la fiscalidad, la innovación, los servicios financieros, las telecomunicaciones, el transporte, los mercados laborales, la inmigración, el apoyo a la industria, la educación científica y tecnológica y la formación superior, la infraestructura y la salud y el bienestar.
7. **Capital humano y fuerza de trabajo calificada:** se trata de tener capital humano capacitado y motivado, es decir el pool de talentos locales con conocimientos y aptitudes como para crear o trabajar en nuevas empresas.

La noción “capital” se asocia a la idea de “valor”, algo que se obtiene con esfuerzo y que, por tanto, debe tener las capacidades necesarias para que alguien esté dispuesto a pagar por ello. El talento hace posible que una empresa logre resultados superiores; permite ver una oportunidad cuando los demás no la ven tan claro.

### 3. ESPACIOS DE COWORKING

El término “*coworking*” fue mencionado por primera vez en el año 1999, por el Ingeniero Louis Bernard de Koven. Sin embargo recién en el año 2009 en San Francisco (EE.UU.) Brad Neuberg popularizó el término “*coworking*” a raíz de la disconformidad que había experimentado en sus trabajos anteriores. Para Neuberg, este sistema de trabajo consistía con poseer una oficina con un lugar estable y una posición estratégica, la cual era utilizada para poder trabajar en sus proyectos individuales. Sin embargo, el monto de dinero que debía abonar por alquilar el espacio él solo era demasiado alto, por lo que arrendó en conjunto con dos amigos más de universidad.

El *coworking* es definido como un modelo de trabajo entre profesionales independientes (freelancers, emprendedores, profesionales independientes, empleados nómades) que com-

parten espacios físicos, potenciando su productividad en comparación a los espacios aislados; creados bajo los conceptos de comunidad, sustentabilidad y accesibilidad.

Según la Segunda Encuesta Mundial sobre Espacios de Coworking, el 84% de los coworkers considera que la interacción con otras personas es lo más importante. Así mismo, el 83% de los encuestados sostiene que los espacios deben ofrecer horarios de trabajo flexibles, y según el 82% se debe fomentar los encuentros casuales para favorecer el *networking*. A su vez, las tres cuartas partes de los encuestados desean compartir conocimientos con el resto de los miembros y formar una comunidad sólida. Para muchos coworkers, el término coworking no siempre significa trabajar con otras personas en un equipo. La mitad de ellos prefiere trabajar por su cuenta (53%), y la otra mitad, en equipos espontáneos, variables o fijos. Independencia, transparencia y sensación de unidad.

Magris y Porta (2016:41) aseguran que “no existe una sola definición para este término, pero sí se comparten algunos presupuestos básicos: trabajar dentro de una comunidad de profesionales y el consiguiente *networking*, la flexibilidad laboral, las ventajas económicas de compartir costos, entre otros beneficios”.

La esencia de esta nueva forma de organización se encuentra en el ideal de “comunidad”. “Esto se sustenta bajo la idea de “formar parte de algo”, no sólo compartiendo un espacio físico sino también en el hecho de compartir valores, experiencias, objetivos, y la creación de un clima distendido y amigable” (Magris y Porta, 2016, p.42).

Gorostiza Araujo (2014, p.40) enumera algunas variables fundamentales para esta forma de trabajo y destaca que si bien es una metodología nueva de trabajo, en estos momentos “el *coworking* apuesta por espacios compartidos, sin jerarquías, donde se compartan ideas y se aprovechen las sinergias de sus integrantes en cualquier momento y lugar sin importar la edad, raza o sexo; al contrario, cuanto más cosmopolita y diversificado mayor se entiende que será el aporte”. Si bien pertenecer a una zona de *coworking* tiene similitud a trabajar en una oficina común; la diferencia radica en que en lugar de tener compañeros en múltiples departamentos, se cuenta con el apoyo particular de profesionales especializados en variadas áreas específicas y dispuestos a compartir conocimientos para lograr un saber general y completo.

“La unión hace la fuerza” podría ser el lema característico de este método de trabajo. La creatividad, la innovación, el nacimiento de proyectos y planes caracterizados por su valor agregado, todos estos serían simples si una sola persona se los propone; es así, como el *coworking* permite que un solo proyecto cuente con la opinión lógica de cada profesional que comparte un espacio como estos.

En los últimos años el *coworking* se ha abierto paso en nuestro país, dándose a conocer como una filosofía de trabajo, y no solo como una mera convivencia de profesionales en un espacio. En este sentido, la vocación de todo espacio de *coworking* es fomentar la colaboración entre sus miembros y generar una comunidad de personas que interactúen entre ellas y con otros profesionales independientes.



#### 4. EMPRENDIMIENTOS

Etimológicamente, la palabra "emprendimiento" se deriva del término francés *entrepreneur*, que significa estar listo para tomar decisiones o para iniciar algo. El emprendimiento es la actividad que involucra el proceso de creación de nuevas empresas, el potenciamiento de las actuales y la expansión de las firmas en los mercados globales, entre otros aspectos claves. En este sentido, emprender es adaptarse a los nuevos escenarios de mercado que la economía impone. La contribución del emprendimiento al desarrollo económico se da vía la innovación y la convergencia en el mercado, llevando así a la eficiencia económica.

Este apartado se basó en los estudios realizados por Hugo Kantis, Pablo Angelelli y Federico Gatto (2000), los cuales abordan la creación y desarrollo de emprendimientos en Argentina desde un encuadre moderador e integrador de la teoría del emprendedurismo.

Para ello, estos autores realizan un recorrido por las diversas posturas desde las cuales se estudia el fenómeno del emprendedurismo, destacando al final de la investigación una perspectiva integral y común, a lo cual denominan "enfoque ecléctico del emprendedurismo". Este encuadre retoma los conceptos de la óptica no-económica, así como de la perspectiva psicológica y de la orientación económica; y plantea cinco aspectos relevantes para la generación y desarrollo de negocios en Argentina.

En diversas investigaciones, Hugo Kantis utiliza lo que él denomina "un enfoque conceptual sistémico" que pone énfasis en el proceso emprendedor, considerando los diferentes factores que contribuyen a comprender la complejidad y la naturaleza contextual del proceso emprendedor. Dicho enfoque da cuenta que intervienen cuestiones como los ámbitos de aprendizaje (la familia, la educación, la experiencia) las redes de apoyo (tanto las sociales, como las institucionales y de producción), así como los recursos financieros y no financieros disponibles.

A partir de lo expuesto, se puede observar que el proceso de desarrollo de empresas es complejo y multidimensional; por lo cual es necesario avanzar hacia enfoques capaces de integrar los aportes efectuados desde diferentes perspectivas (Kantis, Angelelli y Gatto, 2000), por lo cual Buame (1992) presenta a la empresariedad como un proceso en el cual interactúan las características individuales del emprendedor y del ambiente en el que opera y que la peculiaridad del ambiente influye sobre estas mismas características personales. Es decir, esta perspectiva integradora (reconocido como "enfoque ecléctico") retoma los conceptos y factores de cada enfoque empresarial y propone una mirada completa e integra hacia los nuevos emprendimientos; basándose en *cinco factores claves* que inciden en el proceso emprendedor de negocios exitosos. A saber:

- **Condiciones macroeconómicas y de los mercados de factores:** a partir del modelo de Gibb y Ritchie y de Shapero, se enfoca en los componentes del contexto del proceso emprendedor, los cuáles influyen, en cierta medida, en la movilización de



recursos para llevar adelante el emprendimiento, como el acceso a los recursos necesarios, la existencia de materia prima y proveedores, entre otros; y el contexto macroeconómico como la tasa de crecimiento del producto, el tipo de cambio, la tasa de inflación y de interés.

- **Estructura y dinámica de la industria:** se consideran los aportes de Mason y Gibb y Ritchie, quienes señalan desde el enfoque económico que algunos componentes determinantes del proceso son la tasa de crecimiento de los distintos mercados, la estructura del mercado, las particularidades de la competencia, entre otros. Resulta relevante recordar que muchas veces la supervivencia de una gran compañía así como de los emprendimientos se basa en la gestión y obtención de recursos. A raíz de ello, se conoce como **estructura de costos** a aquel proceso que busca organizar de manera práctica los costos de una empresa, teniendo como referencia la estrategia y operación de la misma. Establecer una estructura de costos tiene un propósito fundamental y es el de implantar los fundamentos para la generación de información relevante para la toma de decisiones de una organización.
- **Capital social:** destacado en los estudios de Gartner, Shapero y Johansson, los elementos del capital social influyen principalmente en la formulación de capacidades y la motivación de los emprendedores. Aquí se destaca el desarrollo de redes de contacto entre empresarios e instituciones, así como la disponibilidad de apoyo institucional. En este sentido, se considera que **la relación entre el emprendedor y el ecosistema emprendedor** resulta un factor clave para la supervivencia de los negocios nacientes, ya que estos, muchas veces, recurren al contexto que los rodea en búsqueda de herramientas, experiencias, contactos para llevar adelante sus ideas.
- **Aspectos personales:** agrupa elementos como la experiencia profesional del empresario, el nivel de estudios, las capacidades emprendedoras, incluyendo la capacidad de planeamiento, la flexibilidad, el nivel de motivación y compromiso, la tolerancia al trabajo duro entre otras, etc. Desde el punto de vista etimológico, el término **“motivación”** está compuesto por el latín *“motivus”* (movimiento) y el sufijo *“ción”* (acción y efecto); siendo la motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. (R.A.E.). La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Emprender es seguir un camino en el cual se utiliza la propia convicción e ideas para obtener resultados para nuestras vidas y las demás personas, sin embargo es vital en

este camino contar con un elemento vital, la “**flexibilidad**”, ser flexibles con uno mismo, con las estrategias que adoptamos, con las demás personas del equipo emprendedor, etc. La flexibilidad es entendida como la cualidad de ser “susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades” (R.A.E.), es decir que se trata de adaptarse a las situaciones para poder avanzar, de modo de tomar un camino diferente, sumar nuevas ideas a un proyecto que ya está definido, a una estrategia de la que se suponía ya estaba planificada al mínimo detalle.

De allí que los espacios de coworking ofrecen a los usuarios y emprendedores diferentes planes de uso y horarios en función de las necesidades que tengan para trabajar en su empresa. Además, otra de las ventajas añadida es que en la mayoría de los casos no existe un contrato para permanecer por un tiempo determinado, sino que la estancia se adecúa a las necesidades y por tanto se pueden utilizar las instalaciones de forma temporal, intermitente o fija.

- **Marco regulatorio:** se incluye el conjunto de regulaciones formales, normas y políticas que inciden sobre la creación de empresas, afectando la existencia de oportunidades de negocio y el acceso a las mismas, la adquisición de vocaciones y competencias y el ingreso al mercado.

La investigación se basa en este enfoque moderado y conciliador debido a que muchas veces las situaciones que atraviesan los emprendimientos locales no se encuentran contempladas tanto en el enfoque no económico, como en la perspectiva económica. Por ello, al tratarse de un proceso complejo, es necesario ahondar aún más en las teorías de emprendedurismo y llegar a una mirada intermedia pero integral como la propuesta por Kantis, Angelelli y Gatto (2000).

Dadas las condiciones actuales, es imperante encontrar una forma de combinar estas perspectivas dejando de lado la estructura dual que se presentan en la actualidad.

A partir de ello, se insta a las instituciones a fortalecer los mecanismos de asistencia para la creación de empresas con la ayuda de los servicios de apoyo a los emprendimientos.

## **5. MAPA DE ACTORES Y POLÍTICAS DESARROLLADAS EN EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE RESISTENCIA**

El impulso emprendedor a partir de ideas innovadoras, cuenta en la ciudad de Resistencia con espacios de apoyo y asistencia técnica, financiera y de formación, para potenciarse y hacerse realidad en proyectos que se lancen al mercado a generar recursos y empleo genuino, privado y formal. En este sentido, existen diversos organismos tanto públicos como privados

que se ocupan de acompañar, incentivar y acercar oportunidades para que los emprendimientos locales estén acompañados y lleguen a ser negocios exitosos:

- *Aceleradora de startups INCUTEX NEA*: Es la primera aceleradora de startups y fondo de capital emprendedor del NEA, la cual funciona en asociación con Incutex Córdoba. Ofrece un innovador programa de aceleración de emprendimientos en fase de proyecto que además podrán recibir financiamiento, capacitación y la posibilidad de trabajar en forma colaborativa con empresarios y especialistas de primer nivel, conectando equipos emprendedores con potenciales clientes y partners estratégicos en Argentina y Latinoamérica.

- *Agencia de Innovación y Desarrollo (AGENTIA)*: se trata del espacio de formación y acompañamiento a los emprendedores de la ciudad de Resistencia, perteneciente a la Universidad Nacional del Nordeste. Su fin es promover el espíritu emprendedor como modelo para el cambio, fomentar una cultura innovadora y ayudar en la construcción del consenso, así como promover y gestionar conocimiento pertinente para el campo interdisciplinario del desarrollo del ecosistema emprendedor; todo esto a través del fortalecimiento de competencias para emprender, la gestión de la innovación, la construcción colectiva y la administración de valor.

- *Club de emprendedores Resistencia*: Es el primer Club de Emprendedores de la provincia del Chaco, se inauguró en el año 2018 y es el Club N° 43 de la “Red de clubes Argentina Emprende” impulsada desde el Ministerio de Producción y Trabajo. El Club de Emprendedores es un espacio de trabajo colaborativo que potencia y promueve el desarrollo económico regional, el talento local y los nuevos emprendimientos. Es el primer Club creado bajo la modalidad de franquicia, es decir, sin aportes económicos provenientes del Estado.

- *Coworking La Turbina S.A.S.*: Se trata del primer espacio de *coworking* en la ciudad de Resistencia, el cual comenzó a funcionar desde marzo del año 2018 y ofrece un espacio para que startups y emprendedores formen parte de una comunidad de trabajo colaborativo, que les permita potenciar sus redes, crear nuevos contactos y sinergias que los puedan llevar a enriquecer sus ideas, tener más y mejores clientes.

En este sentido, pone al alcance de los emprendedores, los recursos necesarios para explotar al máximo su capacidad, haciendo foco en lo más importante, que es potenciar sus negocios.

- *Em-Latina S.A.S.*: Se trata de una empresa que brinda servicios empresariales y trabaja en conjunto con la Incubadora EmChaco y el Club de Emprendedores Resistencia. La idea de negocio se inicia con el formato de incubadora de proyectos mediante la modalidad de *crowdfunding*; aunque al momento no se ha concretado este servicio.

- *Incubadora Fundación Intecnor*: Se trata de una incubadora de base tecnológica de la Universidad Tecnológica Nacional, la cual ofrece asesoramiento legal y contable para el desarrollo del modelo y el plan de negocios, en marcas y patentes, junto a vinculación con grupos de investigación, servicios tecnológicos y pasantías de la UTN.

Actualmente brinda asistencia a más de 30 proyectos de emprendedurismo en la provincia. Si bien asiste a cualquier tipo de emprendimiento, da prioridad a aquellos proyectos que



utilizan intensivamente el conocimiento para generar valor y que planteen ideas innovadora (emprendimientos de base tecnológica).

- *Incubadora EmChaco*: Inició sus actividades a mediados del año 2017, siendo su objetivo la incubación de proyectos idóneos y llevando adelante diversos programas del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación, además de brindar formación y capacitaciones y acompañar financieramente a los emprendedores. Actualmente, funciona en conjunto con el Club de Emprendedores Resistencia, ya que EmChaco financió la puesta del club, mientras que el Ministerio de Producción y Trabajo facilitó el *know-how*, la capacitación y los programas que se ofrecen día a día.

- *Incubadora Empresa Joven*: Se dedica a brindar herramientas para el despegue de nuevas pequeñas y medianas empresas, o la consolidación de aquellas ya existentes.

Su objetivo es estimular la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las ya existentes, mediante asistencia técnica y financiera, formación permanente, y fortalecimiento de proyectos pymes.

- *Incubadora Originar*: Se trata de una incubadora de proyectos productivos así como aquellos que buscan generar un impacto social; orientándose a brindar asesoramiento técnico en la evaluación de ideas y armado de planes de negocios; organizar capacitaciones y talleres de mentoría; acompañar en la búsqueda y consecución de financiamiento; difundir información de interés y redes de contactos, y articular trabajo conjunto con organizaciones pertenecientes al ecosistema emprendedor del Chaco y la región NEA.

- *Incubadora FSOincuba*: Se fundó a fines del año 2018 y pertenece a la Fundación Segunda Oportunidad, siendo su misión ser la herramienta de apoyo a los emprendimientos, destinada a transformar e impulsar ideas y lograr que se conviertan en empresas. Su acción en el ecosistema se enfoca en apoyar e impulsar nuevos emprendimientos, intervenir en los procesos de desarrollo, presentando ideas innovadoras.

- *Incubadora UNNETEC INNOVAR*: Se fundó a mediados de 2008 y se trata de la cooperación público-privada entre la Universidad Nacional del Nordeste, diversas municipalidades locales (Corrientes, Resistencia, Mercedes, Sáenz Peña), la Federación Económica de Corrientes, la Federación Económica de Chaco y la Asociación de la Producción, Industria y Comercio de Corrientes, siendo el socio adherente el Gobierno de la Provincia de Corrientes. Se abocan a trabajar sobre proyectos de base tecnológica, y tiene por objetivo promover el espíritu emprendedor y el desarrollo económico y social de la región, incubando proyectos productivos con el fin de crear nuevas empresas de base tecnológica que generen valor agregado y puestos de trabajo genuinos

- *Interactiva Coworking*: Se trata del segundo espacio de coworking abierto en la ciudad de Resistencia. El proyecto se inició a mediados del año 2017, sin embargo abrió sus

puertas en mayo de 2018. Durante el 2018 acompañó entre 7 a 10 emprendimientos. También desarrolló actividades para propiciar el networking entre los emprendedores y otros actores del ecosistema, como los eventos de “Desayuno Emprendedor” para generar el intercambio de experiencias entre emprendedores locales; diversos cursos y talleres de formación de temáticas variadas.

- *Polo Tecnológico Chaco (Polo IT Chaco)*: Desde su inicio en 2005, este espacio tuvo por objetivo generar un ambiente propicio en la región para beneficiar a cada uno de sus integrantes de acuerdo a los propósitos perseguidos. En este sentido, busca formar redes de conocimiento con universidades y centros tecnológicos y, organizar un equipo de gestión permanente que genere no sólo la vinculación entre empresas, sino también entre éstas y los centros tecnológicos.

## 6. METODOLOGÍA

El objeto de estudio de esta investigación fue el análisis de la influencia del trabajo en espacios colaborativos en emprendimientos de la ciudad de Resistencia, Chaco; desde el enfoque ecléctico. En este sentido, se trabajó mediante la metodología de estudio de casos, donde se tomó como actor de estudio al espacio Interactiva Coworking.

El interrogante que guió este proceso fue *¿cómo influye el trabajo en espacios colaborativos en los emprendimientos de la ciudad de Resistencia, Chaco, desde el enfoque ecléctico?*

Para responder a esta pregunta central fue necesario conocer *¿De qué forma el coworking coopera y aporta a la motivación de los emprendedores de la ciudad?, ¿Cómo influye la adopción del coworking en la flexibilidad de los emprendimientos de Resistencia?, ¿Cuál es la incidencia de uso de coworking en la estructura de costos de los emprendimientos de la ciudad?, así como ¿Cuál es la repercusión del uso de coworking en la relación entre emprendimientos ecosistema emprendedor de la ciudad?* Para atender al problema de investigación fue necesario plantear y llevar adelante una serie de objetivos específicos, tales como:

1. *Describir de qué forma el coworking influye en la motivación de los emprendedores de la ciudad de Resistencia.*
2. *Examinar la influencia del trabajo en espacios colaborativos en la flexibilidad de los emprendimientos locales.*
3. *Interpretar la incidencia del uso de coworking en la estructura de los costos de los emprendimientos de Resistencia.*
4. *Analizar la repercusión del uso del coworking en la relación de los emprendimientos y el ecosistema emprendedor local.*

Los factores claves a investigar se determinaron a partir del informe de Kantis, Angelelli y Gatto, denominado “Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina: de qué depende su creación y supervivencia?”, del cual se consideraron los componentes del aspecto personal (como la motivación del equipo y la flexibilidad de emprendimiento) la estructura y dinámica de la industria (en cuanto a la estructura de costos de los negocios) y el capital social (desde las redes de contacto y la relación con el contexto emprendedor).

En cuanto al diseño metodológico, la estrategia de abordaje de investigación planteada fue, siguiendo a Sabino (1996), según sus objetivos extrínsecos de *tipo básica* puesto que el fin fue la ampliación y profundización del conocimiento sobre la influencia del trabajo en espacios colaborativos en los emprendimientos de la ciudad de Resistencia, sin dejar de lado que los resultados de tal investigación podrían ser utilizados por emprendedores locales que buscan motivos para adentrarse en esta nueva metodología de trabajo; así como organismos estatales que pretendan mejorar el ecosistema emprendedor de la ciudad. Según sus objetivos intrínsecos y siguiendo a Méndez Álvarez (2001), fue de *tipo descriptiva* ya que se pretende poner de manifiesto los conocimientos teóricos sobre la relación entre el *coworking* y los negocios incipientes locales, a partir de determinadas variables definidas.

Considerando el tiempo de estudio, la investigación *resultó transversal* en vista de que los datos fueron captados, recolectados y analizados de una sola vez en un espacio de tiempo específico, de manera que permitió exponer de qué forma el *coworking* influye en la motivación del equipo emprendedor, en la flexibilidad de la organización, en la estructura de costos del negocio y en la relación de los emprendimientos locales y el ecosistema emprendedor chaqueño.

A partir de lo expuesto por Sabino (1996), tuvo un *enfoque cualitativo*, por lo que se observó al objeto de estudio de manera directa y en su estado natural para determinar cómo se comportan los sujetos y las variables propias del estudio; estableciendo una relación interactiva con los espacios de *coworking* y los emprendedores locales; profundizando así el conocimiento sobre el objeto de estudio.

Por último, conforme al tipo de fuente a utilizar la investigación fue *de campo*, basándose principalmente en los datos recolectados de entrevistas a los emprendedores y el administrador del espacio de *coworking*, sosteniendo que esta fue la forma más adecuada para el tipo de estudio realizado. Sin embargo, previamente se realizó una investigación bibliográfica para delimitar conceptos sobre los cuales se apoyó este proceso.

Se adoptó el *método de estudio de casos*, el cual se basa en “probar profundamente y analizar intensamente el fenómeno diverso que constituye el ciclo vital de la unidad, con el fin de establecer generalizaciones acerca de una población más amplia que aquella a la que pertenece la unidad” (Pérez Serrano, 2003, p.89).

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la entrevista en profundidad abierta, la cual fue diseñada en base a las variables definidas previamente en la matriz de datos.



## 6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este apartado presenta una reseña histórica y descripción breve del caso seleccionado (Interactiva Coworking), luego se exponen los resultados obtenidos a partir de las entrevistas y su correspondiente análisis.

### 6.1. RESEÑA DE “INTERACTIVA COWORKING”

Interactiva Coworking inició su camino a mediados del año 2017, cuando tres compañeros cursaban la cátedra de “Formación para Emprendedores” en la Universidad Nacional del Nordeste. Allí comenzaron a vincular sus experiencias y aptitudes en un proyecto innovador que buscaba mejorar el método de trabajo con emprendedores locales o empresas en edad temprana (llamadas “startups”), a través del concepto conocido como “coworking”.

Mediante un análisis del contexto local, los estudiantes mencionados, detectaron que Resistencia se caracteriza por ser un polo comercial y de servicios en un constante crecimiento de profesionales y emprendedores provenientes de la región NEA y NOA. Desde los primeros estudios, observaron la creciente necesidad de *freelancers* y emprendedores jóvenes, que recién comienzan su actividad laboral, de un espacio de trabajo eficiente, limitado por: alquileres costosos, inflexibilidad contractual, dificultad de potenciar su creatividad, problemas con los horarios de trabajo, ubicación lejana al centro de la ciudad, lugares que no son adecuados para recibir a sus clientes, falta de espacios amplios, amueblados, calidez en el espacio entre otros.

A partir de esta idea de negocio, el espacio buscaba resolver los problemas de los emprendedores (es decir, los clientes) basado en los siguientes pilares: flexibilidad contractual, alquileres accesibles, amplia línea horaria, ubicación geográfica céntrica, *Wifi* de alto alcance y de calidad, líneas telefónicas a disposición, domicilio postal para recibir correspondencia, lockers individuales, espacios temáticos y variados como las salas de reuniones grupales y la zona de esparcimiento exterior, servicio responsable y profesional, mediante el acompañamiento continuo.

El objetivo de Interactiva Coworking fue que los emprendedores locales sólo se encarguen de mejorar profesionalmente y de encarar su trabajo de la mejor manera, desarrollando un trabajo competitivo y que se adecue a los estándares de calidad que exige nuestra sociedad; con la posibilidad de recibir a sus clientes en las oficinas, que fue un espacio profesional y adecuado para esa tarea.

### 6.2. PROCESAMIENTO, Y ANÁLISIS DE DATOS

Debido a que la investigación presentó un enfoque cualitativo, para el procesamiento de la información se recurrió a una matriz o cuadro de doble entrada confeccionado por la investigadora para tal fin. Esta herramienta permitió ordenar los datos obtenidos de los emprendedores y realizar su análisis correspondiente. La misma se presenta dividida en bloques (según el objetivo específico) y nuclea las preguntas de la entrevista y las respuestas obtenidas.

Con el objetivo de describir cómo influye el *coworking* en la motivación del equipo emprendedor y en el emprendimiento en sí, se encontró un gran reconocimiento del impacto generado. El cuadro N° 1 presenta de forma resumida los datos recolectados. Allí se observa que Enzo Bichy de Genzio Muebles y Objetos de Diseño reconoció que ayudó el *coworking* a hacer crecer al equipo y el negocio, ya sea desde el aprendizaje a través de la sinergia entre los emprendedores; así como el impacto favorable en su mercado objetivo, *“fuimos ampliando la cartera de clientes y de ahí los comentarios positivos se van expandiendo, porque la mayoría que iban a los eventos eran empresarios, así se hizo más conocida la marca”* (Enzo, 33).

Al tratarse de espacios que fomentan la creatividad y motivación, los emprendedores se sienten cómodos de encontrar un lugar apto para sus equipos de trabajo, su marca, y sobre todo para su idea. Se sienten productivos en el ambiente que están, generan networking de acuerdo a sus intereses y necesidades, y esto potencia su desempeño. Consecuentemente, Ezequiel González Benarrosch, de Trep Video Marketing, resaltó la sinergia generada entre los emprendimientos participantes y las relaciones interdisciplinarias que se generaron, *“la relación que se generó con los integrantes que conformaban el espacio fue espectacular, a través del apoyo constante recibido por parte de mi socio como de los demás integrantes que formaban parte de la comunidad”* (Ezequiel, 33).

El aumento de la confianza es la principal ventaja que ofrecen los espacios de *coworking* sobre las oficinas tradicionales, lo cual se debe al hecho de estar rodeado de una comunidad de apoyo, con quien se comienza una relación de manera voluntaria.

Matías Esmay, de Pruson Films destacó como factor motivacional la mejora en el clima laboral que le dio al equipo emprendedor la pertenencia al espacio. El mismo, reconoció que estaban en un periodo difícil, donde la creatividad e innovación del equipo estaba en un nivel bajo y que el ingreso a Interactiva Coworking funcionó como un impulso para mejorar la productividad, *“nos cambió la cabeza, el salir; segundo llegar a un espacio de oficinas muy bien diseñado, con aire de oficina, con clima muy relajado, era compartir baño, cocina, café, a los chicos les cambió”* (Matías, 39).

Para concluir se solicitó a los entrevistados que evalúen si esta forma de trabajo impactó en el cumplimiento de las metas y de qué forma, obteniendo que para 4 de los 5 entrevistados el trabajo colaborativo resultó ser beneficioso. *“Fue 100% favorable, toda la vuelta de rosca que le hice a mi proyecto salió de ahí”* afirmó Emiliano (31); mientras que Ezequiel (33) aseveró *“Positivamente, ya que se generan conexiones de todo tipo”*. Verónica reconoció que le aportó conocimiento sobre el mundo del *e-commers* y diversas plataformas de ventas, así como organización para llevar adelante un proyecto exitoso; sin embargo no identificó relación directa con el cumplimiento de sus objetivos empresariales, *“yo no era que me ponía tal objetivo, porque en realidad iba intentando, muy pragmático, yo iba probado (...) yo voy intentando cosas. Si esto me funciona, esto no... es muy prueba y error”* (Verónica, 43).



**Cuadro N°1: Resultados obtenidos del objetivo específico N°1**

OBJETIVO ESPECIFICO N°1: DESCRIBIR DE QUE FORMA EL CONVORKING INFLUYE EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES DE LA CIUDAD DE RESISTENCIA.		
GUÍA DE PREGUNTAS	¿Como afectó la decisión (de cambio) a la motivación del equipo de trabajo? ¿Cómo impacto esto de forma global en el emprendimiento?	¿De qué manera contribuyó en el cumplimiento de los objetivos?
Enzo Bichy	“te hace crecer” - “fuimos ampliando la cartera de clientes y de ahí los comentarios positivos se van expandiendo, porque la mayoría que iban a los eventos eran empresarios, así se hizo más conocida la marca”	“por el tiempo que tenemos (en el mercado) el objetivo más que vender es posicionar la marca y creo que estamos logrando”
Ezequiel Gomales B.	“La relación que se generó con los integrantes que conformaban el espacio. Además del apoyo constante recibido por parte de mi socio como de los demás integrantes que Formaban parte de la comunidad”	“Positivamente, ya que se generan conexiones de todo tipo”
Matias Esmay	“me di cuenta que había un bajón que no lo estábamos viendo del día a día...” - “nos cambió la cabeza, el salir; segundo llegar a un espacio de oficinas muy bien diseñado, con aire de oficina, con clima muy relajado, era compartir bario, cocina, café, a los chicos les cambio” - “la imagen de la posición que comenzamos a tener Fue mayor, yo no me había dado cuenta que no teníamos exposición, (...) al equipo les encantó la exposición que nos dio, los hizo más creativos y Felices el estar ahí adentro”	“Mejoro mucho y notablemente la autoestima grupal hasta hoy, de trabajo en el día a día” -“con respecto a la productividad, nosotros tenemos algo más simple, hay plazos... se cumplía todo”
Verónica Lado	“En todo, yo no conocía nada” - “con el <i>coworking</i> , vos sabes que no estás sola, que si necesitas algún apoyo están ellos para ayudar. O darte una idea”- “vos estas trabado con una cosa, “esto no me funciona, no sé cómo salir” y te tiran ideas. Te aportan la idea para ampliar el conocimiento”	“yo no era que me ponía tal objetivo, porque en realidad iba intentando, muy pragmático, yo iba probando L.) yo voy intentando cosas. Si esto me funciona, esto no; es muy prueba y error”
Emiliano Sanabria Torres	“el ambiente de trabajo, lo que se genera estar trabajando en un lugar compartido” - “afectó en el 100%, porque después de pasar es imposible no aplicar todo lo aprendido y compartido a tu proyecto”	“Fue 100% Favorable, toda la vuelta de rosca que le hice a mi proyecto salió de ahí”

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas realizadas a emprendedores.

A continuación y con el propósito de explicar la influencia de los espacios de *coworking* en la flexibilidad de los emprendimientos, la totalidad de los emprendedores reconoció que ser parte de Interactiva Coworking los ayudó de alguna manera a sobrellevar diversas situaciones. Como se puede apreciar en el cuadro N° 2, Emiliano comentó “*en ese momento cuando yo ingrese había estado en un momento de crisis, por falta de información, ahí me nutrí de todo lo que estaba pasando. Me encontré con gente que estaba en la misma que yo, con un emprendimiento a empezar o por la mitad y creo que ese feedback que hubo entre todos, nos benefició a todos en un 100%*”. (Emiliano, 31). Se pretende que los emprendedores compartan experiencias y vivencias de las cuales aprendan, con el único objetivo de evolucionar y mejo-



rar. Esta filosofía busca hacer comprender que al compartir, afrontar diversas situaciones de manera conjunta y fomentar la colaboración, se crece en forma colectiva y no individual siendo esta última un curso más laborioso y pausado.

**Cuadro N° 2: Resultados obtenidos del objetivo específico N° 2**

OBJETIVO ESPECIFICO N° 2: EXAMINAR LA INFLUENCIA DEL TRABAJO EN ESPACIOS COLABORATIVOS EN LA FLEXIBILIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS LOCALES		
GUÍA DE PREGUNTAS	¿Cree que ser parte del espacio permitió aprovechar las oportunidades de mejor forma o afrontar las crisis? ¿Cómo?	¿De qué manera esta modalidad de trabajo influyó en la flexibilidad de su emprendimiento?
Enzo Bichy	“Si, porque dentro del ecosistema todos estamos en la misma, nos afecta la crisis, todos pasamos por esos momentos y un poco ayuda el estar en un grupo donde el otro cometió el mismo error” - “el trabajar entre diferentes profesionales te ayuda a tener una solución distinta de las soluciones y los problemas” - “estar rodeado de otros emprendedores te ayuda a no bajar los brazos”	“Nos ordenamos en eso, a la mañana hacíamos producción y a la tarde hacíamos diseño y oficina” - “lo visualicé más porque por la mañana me iba a producir al taller y por la tarde me iba al <i>coworking</i> a trabajar en el diseño y hacía la parte de oficina; cosa que cuando estaba en mi casa no hacía así”
Ezequiel Gomales B.	“considero que es provechoso poner el proyecto en el terreno de un <i>coworking</i> .” - “inclusive el desarrollo del proyecto se unió al <i>coworking</i> donde los trabajos de la productora Trep fueron incluidos directamente en el servicio que prestaban”	“positivamente”
Matias Esmay	“termina siendo, sin pedir tanto, un espacio de compartir incluso las cuestiones concretas de los no puedo- los no sé- lo que les parece”	“pudimos flexibilizar bastante más, o sea la flexibilidad en nuestro caso depende del flujo de trabajo (...) sabemos cómo organizado entonces es tranquilo, hacíamos 4 videos por día y si hay tiempo hacemos videos para nosotros; y en medio hay tiempo para relajarse” - “Como que el ritmo cambia depende de eso, pero en general es un ritmo relajado”
Verónica Lado	“Estamos todos en la misma, todos tenemos momentos de mucha euforia y momentos de bajón, entonces es como que el apoyo siempre esta y vos sabes que te pueden echar una mano en cualquier cosa que estés pensando para elaborada. Vos sabes que ellos están”	
Emiliano Sanabria Torres	“Totalmente, en ese momento cuando yo ingrese ahí había estado en un momento de crisis, por falta de información. Ahí me nutrí de todo lo que estaba pasando. Me encontré con gente que estaba en la misma que yo, con un emprendimiento a empezar o por la mitad y creo que ese <i>feedback</i> que hubo entre todos, nos benefició a todos en un 100%”	“Al principio la cuestión de adaptación es un poco difícil, porque yo venía con un proyecto que ya estaba empezado y bastante conocido para mí y meterme en ciertas cosas era difícil...Costó pero después entendí que era la manera de encarar mejor las cosas”

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas realizadas a emprendedores.

Al respecto, Enzo (33) alegó *“dentro del ecosistema todos estamos en la misma, nos afecta la crisis, todos pasamos por esos momentos y un poco ayuda el estar en un grupo donde el otro cometió el mismo error”*, haciendo referencia al acompañamiento que recibió de sus pares emprendedores. La metodología de los espacios compartidos implica el acompañamiento permanente por parte de compañeros, emprendedores, consultores, administradores, etc, que potencian la productividad del negocio; a la vez que brindan metodologías y estrategias diversas para afrontar crisis propias del mercado.

Para finalizar, 4 de 5 participantes reconocieron que pertenecer a Interactiva Coworking los ayudó en la flexibilidad de sus emprendimientos, sin embargo se obtuvieron diversos puntos de vista para identificarla.

Enzo logró identificar la flexibilidad de su emprendimiento a través de la organización que adquirió en ese periodo de tiempo, *“lo visualice más porque por la mañana me iba a producir al taller y por la tarde me iba al coworking a trabajar en el diseño y hacía la parte de oficina; cosa que cuando estaba en mi casa no hacía así”*. Y concluyó *“nos ordenamos en eso, a la mañana hacíamos producción y a la tarde hacíamos diseño y oficina”* (Enzo, 33). Matías (39) se refirió a este aspecto desde el vista de la productividad, cuando afirmó *“podimos flexibilizar bastante más, o sea la flexibilidad en nuestro caso depende del flujo de trabajo (...) sabemos cómo organizarlo entonces es tranquilo, hacíamos 4 videos por día y si hay tiempo hacemos videos para nosotros; y en medio hay tiempo para relajarse”*. Los espacios de *coworking* favorecen un modelo de trabajo flexible, en el que es el propio profesional el que se divide el tiempo como más le conviene, sin ataduras de horarios estrictos y sin la necesidad de encerrarse en las mismas cuatro paredes de siempre.

Emiliano consideró la flexibilidad desde la perspectiva de adaptación a esta nueva forma de trabajo, por lo cual sentenció *“al principio la cuestión de adaptación es un poco difícil, porque yo venía con un proyecto que ya estaba empezado y bastante conocido para mí y meterme en ciertas cosas era difícil (...). Costó pero después entendí que era la manera de encarar mejor las cosas”* (Emiliano, 31).

Con el objeto de interpretar la incidencia del uso de *coworking* en la estructura de los costos de los emprendimientos locales, se detectó que 4 de los 5 participantes expresaron como ventaja generada la modificación en sus costos de infraestructura y gastos fijos.

Al respecto, Enzo reconoció que los gastos generados a partir de su ingreso al *coworking* fueron compensados por nuevos ingresos *“se fue amortizando el gasto porque se empezó a ampliar la cartera de clientes, empezamos a tener más pedidos y más consultas, entonces se compensaba el gasto extra por ese lado. No hubo problema en cuanto a gastos”* (Enzo, 33).

El costo de poder alquilar una oficina es muy elevado para alguien que recién este comenzando con su idea de negocio, por ende arrendar un lugar entre varios emprendedores es una alternativa válida. Como se puede advertir en el cuadro N° 3, Matías no reconoció reducción alguna en sus costos, sin embargo los beneficios asociados a esta nueva forma de trabajo fueron mayores, *“el costo a mí me quedaba similar al espacio que yo estaba alquilando en la casa, a*



*favor yo tenía la casa grande pero a su vez vendía menos; en “Interactiva” pagaba un espacio lindo y grande pero pasa que no todos podemos usar todo en el mismo momento. Pero económicamente yo esperaba achicar los costos” y agregó “un empleado es un lugar, y así otro sueldo, otro sueldo. Vos sabes que por lo menos el 50% se va en sueldo” (Matías, 39). Haciendo referencia que los costos fijos no disminuyeron porque él soportaba el arrendamiento de los puestos de trabajo de su equipo de trabajo. Sin embargo, Matías (39) concluyó “para mí el plus siempre fue más grande que el problema económico, es decir el plus que otorgaba estar ahí”.*

**Cuadro N° 3: Resultados obtenidos del objetivo específico N° 3**

OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3: INTERPRETAR LA INCIDENCIA DEL COWORKING EN LA ESTRUCTURA DE COSTOS DE LOS EMPRENDEMIENTOS DE LA CIUDAD		
GUÍA DE PREGUNTAS	Esta modalidad ¿ha afectado su estructura de costos? ¿Cómo?	¿Esta forma de trabajo ha facilitado la llegada de nuevos inversores o entrada de capitales externos?
Enzo Bichy	“Mi costo reducí en infraestructura y gastos fijos” - “Se fue amortizando el gasto porque se empezó a ampliar la cartera de clientes, empezamos a tener más pedidos y más consultas, entonces se compensaba el gasto extra por ese lado. No hubo problema en cuanto a gastos”	“Ellos vinieron porque vieron los productos y les pareció interesante y vieron que podían comercializar también”
Ezequiel Gomales B.	“Afecto positivamente en lo económico”	“la incorporación de un socio surgió directamente del socio fundador del <i>coworking</i> ” - “los capitales de inversión o potenciales clientes se intentaban atraer por medio de reuniones y eventos generados por el mismo <i>coworking</i> ”
Verónica Lado	“Me dieron idea de cómo fijar precios..., es una pavada pero a mí todos los chicos algo me aportaron. Es totalmente intangible, fueron cositas y de todos saque algo”	
Emiliano Sanabria Torres	“obviamente era un costo estar ahí adentro y que después no lo tuve más.” - “Pero en cuestión monetaria, creo que es un costo fijo tranquilamente, y que no está demás. Los beneficios son mayores a los costos, totalmente.”	
Matias Esmay	“el costo a mí me quedaba similar al espacio que yo estaba alquilando en la casa, a Favor yo tenía la casa grande pero a su vez vendía menos; en “Interactiva” pagaba un espacio lindo y grande pero pasa que no todos podemos usar todo en el mismo momento. Pero económicamente yo esperaba achicar los costos hablando desde el punto de vista económico-financiero (...)” - “Un empleado es un lugar, y así otro sueldo, otro sueldo” - “Para mí el plus siempre fue más grande que el problema económico, es decir el plus que otorgaba estar ahí”	“sí hubo personas ofreciéndose de socios pero eso no como inversión, pero en ese corto periodo de tiempo me paso eso, pero soy reservado” - “Pero si propició que gente se postule para eso”

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas realizadas a emprendedores.



A esto último también se sumó Emiliano que sentenció *“en cuestión monetaria, creo que es un costo fijo tranquilamente, y que no está demás. Los beneficios son mayores a los costos, totalmente”* (Emiliano, 31). Verónica, en cambio, no detectó variación en su estructura de costos ya que utilizó Interactiva Coworking sólo como oficina para nutrirse de conocimientos, pero su taller y centro de producción continuaba funcionando en su propia casa.

Para concluir este segmento y consecuentemente con el objetivo de interpretar la incidencia del *coworking* en la estructura de costos de los emprendimientos, se indagó sobre la influencia del espacio colaborativo sobre la llegada de nuevos capitales, sobre lo cual los entrevistados reconocieron que recibieron propuestas para sumar nuevos socios y que se debía a la exposición generada a partir de su participación a Interactiva Coworking.

Enzo (33) declaró *“ellos vinieron porque vieron los productos y les pareció interesante y vieron que podían comercializar también”*, a lo que Ezequiel agregó *“los capitales de inversión o potenciales clientes se intentaban atraer por medio de reuniones y eventos generados por el mismo coworking”*. En el mismo sentido, Matías (39) también expresó *“si hubo personas ofreciéndose de socios pero eso no como inversión, pero en ese corto periodo de tiempo me paso eso, pero soy reservado (...) pero si propició que gente se postule para eso”*. En cambio, Emiliano y Verónica no detectaron esta influencia en sus emprendimientos.

El último bloque se orientó a identificar la relación entre los emprendimientos de la ciudad y el ecosistema emprendedor local, y consecuentemente analizar la repercusión del uso del *coworking* en la relación de los emprendimientos y el ecosistema emprendedor local.

Emiliano resaltó un aspecto fundamental de esta relación, *“me di cuenta que si o si es fundamental estar dentro de ese ecosistema porque nos nutre a todos y te va abriendo la cabeza y te va actualizando con respecto a los emprendedores y el emprendedurismo”* (Emiliano, 31). Enzo (33) se refirió a la relación de Genzio Muebles y Objetos de Diseño con el ecosistema emprendedor desde su participación en Interactiva Coworking; señalando que *“estando en el coworking éramos una parte importante del ecosistema porque organizamos eventos y empezamos a captar mucho con emprendedores que se acercaban, eso nos dio un reconocimiento y posición dentro del ecosistema”*, resaltando la exposición que dio el espacio de *coworking* al negocio, a través de diversos eventos que llevaban adelante.

Al respecto, Ezequiel calificó a la relación de Trep Video Marketing con el ecosistema emprendedor local como “buena” y agregó que existe *“una marcada intensión de aliento y apoyo”*. Del mismo modo, Verónica (43) también concluyó *“tener una red de apoyo a esas ideas y que te den un empuje, aunque sea mínimo, es muy importante y está muy bueno”*.

**Cuadro N° 4: Resultados obtenidos del objetivo específico N° 4**

OBJETIVO ESPECÍFICO N° 4: ANALIZAR LA REPERCUSIÓN DEL USO DEL COWORKING EN LA RELACIÓN DE LOS EMPRENDIMIENTOS Y EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR LOCAL		
GUÍA DE PREGUNTAS	¿Cómo describiría su relación con el ecosistema emprendedor de Reia?	Durante el periodo de tiempo que participó de Interactiva Coworking ¿Ha recibido algún tipo de ayuda por parte del ecosistema emprendedor? ¿Cuál fue?
Enzo Bichy	“estando en el <i>coworking</i> éramos una parte importante del ecosistema porque comenzamos a organizar eventos... y empezamos a captar mucho con emprendedores que se acercaban, eso nos dio un reconocimiento y posición dentro del ecosistema.”	“tuvimos buena relación, tuvimos el apoyo de ASEA” - “teníamos el apoyo de varias incubadoras a nivel nacional y provincial” - “apoyo en difusión del espacio, de cada uno de los emprendimientos que estaban ahí. En los eventos que se realizaban ponían su logo y el nuestro y eso ayudaba a difundir y hacer una red más grande de contacto”
Ezequiel Gomales B.	“Fue buena, con una marcada intensidad de, aliento y apoyo”	“recibi la posibilidad de utilizar las instalaciones y pertenecer de alguna manera al sistema aportando la idea inicial del proyecto de la productora adaptado a las necesidades del Ecosistema”
Emiliano Sanabria Torres	“Antes tuve mucha relación con el ecosistema porque las experiencias que tuvimos en las demás ocasiones de emprendedurismo siempre fueron desde el financiamiento, como el Capital Semilla; y siempre sentimos que habían muchas trabas. Ahora está más abierto y flexible” - “me di cuenta que si o si es fundamental estar dentro de ese ecosistema porque nos nutre a todas y te va abriendo la cabeza y te va actualizando”	
Mafias Esmay	“La visibilidad que no es poco... realmente puso a la marca Pruson en un lugar correcto, de visibilidad y respeto”	“El apoyo empresarial es todo”
Verónica Lado	“tener una red de apoyo a esas ideas y que te den unempuje, aunque sea mínimo, es muy importante y está muy bueno”	“Conocimiento, de cómo llevar las cosas adelante, el empuje que hay que tener”

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas realizadas a emprendedores.

Los espacios de *coworking* son excelentes ámbitos donde, además de compartir negocios y experiencias, los empresarios se encuentran más cercanos al contexto emprendedor en los cuales desarrollan sus productos, descubren que no están solos en el camino de emprender, sino que existen muchas nuevas empresas que atraviesan el mismo proceso. Por ello, para concluir se buscó determinar si la participación de los emprendimientos en Interactiva Coworking ha incentivado la ayuda o aporte, de cualquier índole, de parte de los actores del ecosistema emprendedor. Al respecto, Ezequiel reconoció recibir ayuda a través de sus servicios: “*recibi la posibilidad de utilizar las instalaciones y pertenecer de alguna manera al sistema aportando la idea inicial del proyecto*”



de la productora adaptado a las necesidades del Ecosistema” (Ezequiel, 33). Por su parte, Enzo (33) comentó que se encontró involucrado desde el inicio con el proyecto del *coworking* y señaló “tuvimos buena relación, tuvimos el apoyo de ASEA (...) también teníamos el apoyo de varias incubadoras a nivel nacional y provincial” y destacó el “apoyo en difusión del espacio. En los eventos que se realizaban ponían su logo y el nuestro y eso ayudaba a difundir y hacer una red más grande de contacto”, a lo que Matías (43) añadió “el apoyo empresarial es todo”.

## CONCLUSIONES

El objetivo principal de esta investigación fue analizar la influencia del trabajo en espacios colaborativos en emprendimientos de la ciudad de Resistencia, desde la perspectiva ecléctica elaborada por Kantis, Angelelli y Gatto (2000).

Los espacios de *coworking* suponen una nueva forma de llevar adelante los negocios, a través de una metodología de trabajo basada en la cooperación, el conocimiento conjunto y el acompañamiento entre pares. En este marco, Interactiva Coworking se conformó como un espacio colaborativo que recibe a emprendedores locales de diversa naturaleza, y a través del acompañamiento y la generación de eventos, instando a que los emprendimientos participantes se relacionen y compartan experiencias y conocimientos, entre otros.

Respecto al objetivo propuesto de **describir la influencia del coworking en la motivación de los emprendimientos de la ciudad**, se halló que estos espacios ayudan al crecimiento del emprendimiento y el fortalecimiento del equipo de trabajo, fomentando la creatividad e innovación, brindando comodidad y acompañamiento permanente para que los emprendimientos puedan sentirse parte, mejoren su productividad y el clima laboral. Además, a través de la sinergia que se produce entre los participantes, aumenta la confianza y autoestima de los emprendedores y sus equipos. También se refleja de forma positiva en el cumplimiento de los objetivos, donde se encontró que el acompañamiento ayudó a mejorar el desempeño y el cumplimiento oportuno de las metas planteadas.

Seguidamente se **examinó la influencia del coworking desde la flexibilidad de los emprendimientos de Resistencia**, donde se descubrió que estos espacios acompañan a los negocios en situaciones de crisis y oportunidades. Los emprendedores encuentran apoyo y contención. A través del *networking* los negocios participantes comparten sus experiencias y consejos, lo cual permite obtener una mirada distinta de las dificultades.

También se detectó que la flexibilidad de los negocios y la cooperación generada se apoyan en el enriquecimiento de las diversas disciplinas que convergen en un *coworking*, que el trabajo en espacios de cooperación ayuda a la organización del trabajo, así como a la mejora de la productividad de los equipos y la adaptación de los espacios según la necesidad de cada emprendimiento.



Con el fin de **interpretar la incidencia del uso de *coworking* desde la estructura de los costos de los emprendimientos de Resistencia**, se descubrió que esta forma de trabajo no generó necesariamente un ahorro de costos fijos, sin embargo los beneficios derivados de esta decisión fueron mayores a los costos de arrendamiento de los espacios. Esto es así porque en cierta medida estos espacios acercan a los emprendimientos a nuevos clientes, extendiendo la cartera de comercial y compensando así el gasto generado. No se ha encontrado relación entre la pertenencia a estos espacios y la llegada de nuevos capitales, ya que son los propios emprendedores quienes deciden sobre la incorporación de nuevos socios.

Finalmente, con el fin de **analizar la repercusión del uso del *coworking* en la relación de los emprendimientos y el ecosistema emprendedor local**, se encontró que los espacios de *coworking* representan una oportunidad distinta para que los emprendimientos locales puedan desenvolverse en un ámbito de construcción del conocimiento conjunto, cooperación entre pares y acompañamiento integral. Se halló que la relación entre emprendimientos y el ecosistema emprendedor se basa en un vínculo dual de apoyo mutuo entre los mismos emprendedores, y también entre los emprendimientos y el ecosistema; debido a que los empresarios buscan las herramientas necesarias en el contexto que los rodea. La idea de cooperación establecida desde los espacios de *coworking*, genera una fuente de conocimiento y experiencia para los demás negocios.

Atendiendo al interrogante que motivó esta investigación *¿cómo influye el trabajo en espacios colaborativos en los emprendimientos de la ciudad de Resistencia, Chaco?*, desde la perspectiva ecléctica presentada por los autores Kantis, Gatto y Angelelli, se puede afirmar que la motivación del equipo, la flexibilidad de la organización, la estructura de costos del negocio y la relación con el ecosistema, son pilares claves de cualquier tipo de emprendimiento, sin embargo el estudio de ellos dentro de la metodología de la cooperación nos ayudó a determinar que su combinación dentro de los espacios de *coworking* resulta óptima para brindar un servicio de acompañamiento y ambiente dinámico.

La influencia ejercida por los espacios de *coworking* en los emprendimientos se valida a través del fomento de la cooperación, innovación y aprendizaje continuo de los emprendedores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arazi, M. y Alonso, A. (2016). *La actividad emprendedora en Argentina*. Fundación Mediterránea, 148. Argentina.

Buame, S. (1992). *Stimulation of entrepreneurship an integrative approach*. Estados Unidos: Small Business Seminar. Pp. 25-32.

Gartner, W. (1988). *Who Is an Entrepreneur? is the Wrong Question, Entrepreneurship Theory & Practice*. Estados Unidos: School of Business Administration. Pp. 47-68.

Gibb, A. y Ritchie, J. (1982). *Understanding the Process of Starting Small Business*. Europa: Small Business Journal. Pp. 26-46.

Gorostiza Araujo, J. (2014). *El coworking: un nuevo concepto de organización del trabajo*. Tesina de Fin de Máster en Gestión de los Recursos Humanos y el Empleo. Universidad del País Vasco.

Isenberg, D. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*. Boston: Babson Global. Capítulo 1-2.

Johanisson, B. (1988). *Business Formation, a network aproach*. Inglaterra: Scandinavian journal of manaG.E.M.ent. Capítulo 4, pp. 83-99.

Kantis, H., Angelelli, P., y Gatto, F. (2000). *Nuevos emprendimientos y emprendedores: de qué depende su creación y supervivencia?* Buenos Aires: Littec.

Magris, V. y Porta, M. (2016). *El coworking: la comunicación en la construcción de la identidad*. Trabajo final de la Universidad Nacional de Córdoba. Recuperado el 25/03/2019 de: <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/4659>

Martinez, P., Ibarra García, S., Menendez, C., Federico, J. y Kantis, H. (2016). El ecosistema emprendedor de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Una mirada exploratoria. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, Vol. 4, pp. 146-174.

Mason, C., y Brown, R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth-Oriented Entrepreneurship. Final Report to OECD, Paris*. Capítulo 2.

Mendez Alvarez, C. (2001). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. 3ª edición. Mc Graw-Hill: México. Capítulo 2.

Pérez Serrano, G. (2003). *Investigación cualitativa. Métodos y técnicas* (2da. Ed). Buenos Aires: Editorial Docencia. P. 80-90.

Real Academia Española (s/f). *Diccionario de la Real Academia Española*. 23ª edición. Madrid. Recuperado de: <https://dle.rae.es/>



Sabino, C. (1996). *Cómo hacer una tesis*. 2º reimpresión ampliada. Lumen Hvmanitas: Buenos Aires. Capítulo 6.

Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Lumen Hvmanitas: Buenos Aires. Capítulo 4-6.

Shapero, A. (1984). *The Entrepreneurial Event*. En: Kent, C. (Dir.) *The environment for entrepreneurship*. Toronto: Lexington Books. Pp. 21-40.

## **CURRICULUM VITAE**

### **Lavergne Aldana Mariel**

Licenciada en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste, Argentina.

[lavergnealdana@gmail.com](mailto:lavergnealdana@gmail.com)