



# **UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ARQUITECTURA CON MENCIÓN EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**Plan de negocios para la competitividad del servicio de coworking post  
Covid-19 aplicando el método Lean Startup**

**TESIS**

Para optar el grado académico de Maestra en Arquitectura con Mención en  
Gestión Empresarial

**AUTOR**

Bachiller Leiva Rodriguez, Katty Denisse

(ORCID: 0000.0003.2736.7083)

**ASESOR**

Magister Ortega Saco, Alejandro

(ORCID: 0000.0001.8777.1665)

**Lima, Perú**

**2022**

## **Metadatos Complementarios**

### **Datos de autor**

Leiva Rodriguez, Katty Denisse

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 72227335

### **Datos de asesor**

Magister Ortega Saco, Alejandro

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 07640732

### **Datos del jurado**

JURADO 1: Doctor Villena Mavila, Manuel Félix, DNI N°10268493,  
ORCID 0000-0001-9359-8379

JURADO 2: Doctor Prado Meza, Jesús Manuel, DNI N°08217547, ORCID  
0000-0002-8166-6044

JURADO 3: Magister Von Torres, Roberto Eduardo, DNI N°08727409,  
ORCID 0000-0003-3046-5100

### **Datos de la investigación**

Campo del conocimiento OCDE: 731117

Código del Programa: 6.04.08

## **MIEMBROS DEL JURADO EXAMINADOR**

1. Presidente: Doctor Villena Mavila, Manuel Félix
2. Miembro: Doctor Prado Meza, Jesús Manuel
3. Miembro: Magister Von Torres, Roberto Eduardo
4. Asesor: Magister Juan Ortega Saco, Alejandro
5. Representante de la EPG

## **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedico a mis padres

David Leiva y Denisse Rodriguez pilares fundamentales en mi vida,

en reconocimiento a todo el sacrificio puesto para mi formación académica

A Renzo Díaz por ser mi gran apoyo incondicional y

parte importante en el logro de mis metas.

A todos ustedes, con amor

**Kattya Denisse Leiva Rodriguez**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a todos los docentes de la maestría  
por todas las enseñanzas brindadas tanto académicas como profesionales

A mi asesor MBA Ing. Alejandro Ortega Saco por su dedicación,

disponibilidad y generosidad para compartir sus conocimientos

además de su gran apoyo para la realización de la tesis.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>MIEMBROS DEL JURADO EXAMINADOR</b>	3
<b>DEDICATORIA</b>	4
<b>AGRADECIMIENTO</b>	5
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b>	6
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	8
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	¡Error! Marcador no definido.
<b>RESUMEN</b>	10
<b>ABSTRACT</b>	11
<b>INTRODUCCIÓN</b>	12
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	14
1.1 Descripción del problema	14
1.2 Formulación del problema	16
1.2.1 Problema General	16
1.2.2 Problemas Específicos	16
1.3 Importancia y Justificación del Estudio	17
1.4 Delimitación del estudio	20
1.5 Objetivos de la investigación	21
1.5.1 Objetivo General	21
1.5.2. Objetivos Específicos	21
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	22
2.1 Marco histórico	22
2.2 Investigaciones relacionadas con el tema	25
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio	27
2.4 Definición de términos básicos	30
2.5 Fundamentos teóricos que sustenta el estudio	34
2.6 Hipótesis	54
2.6.1 Hipótesis general	54
2.6.2 Hipótesis específicas	54
2.7 Variables	55
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	61
3.1 Tipo, método y diseño de la investigación	61
3.2 Población y muestra	62
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
	6

3.3.1 Técnicas de investigación	63
3.4 Descripción de procedimientos de análisis	68
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	90
4.1 Resultados	90
4.2 Análisis de los resultados	101
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	102
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	105
<b>ANEXOS</b>	111
1: Declaración de autenticidad	111
2: Autorización de consentimiento para realizar la investigación	112
3: Matriz de consistencia	113
4: Matriz de operacionalización	114
5: Protocolos o instrumentos utilizados	115
6: Formato de instrumentos o protocolos utilizados	116
7: Tablas de confiabilidad y validez	123

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Simulación segunda etapa de la competitividad del servicio de coworking	36
<b>Tabla 2.</b> Tasa de aceptación del prototipo y servicio: Escenario conservador	37
<b>Tabla 3.</b> Tasa de aceptación del prototipo y servicio: Escenario pesimista	39
<b>Tabla 4.</b> Tasa de aceptación del prototipo y servicio: Escenario optimista	41
<b>Tabla 5.</b> Comparación de precios	44
<b>Tabla 6.</b> Comparación de precios: Escenario Conservador	44
<b>Tabla 7.</b> Comparación de precios: Escenario pesimista	45
<b>Tabla 8.</b> Comparación de precios: Escenario optimista	45
<b>Tabla 9.</b> Periodo de recuperación de inversión inicial	46
<b>Tabla 10.</b> Proyección de ventas	47
<b>Tabla 11.</b> Proyección de ventas en valor	48
<b>Tabla 12.</b> Proyección de ventas en valor: Escenario conservador	49
<b>Tabla 13.</b> Proyección de ventas en valor: Escenario pesimista	50
<b>Tabla 14.</b> Aforo permitido por la pandemia Covid-19: Escenario pesimista	51
<b>Tabla 15.</b> Proyección de ventas en valor: Escenario optimista	53
<b>Tabla 16.</b> Operacionalización de variables: Primera etapa	56
<b>Tabla 17.</b> Operacionalización de variables: Segunda etapa	58
<b>Tabla 18.</b> Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
<b>Tabla 19.</b> Juicio de Expertos	64
<b>Tabla 20.</b> Matriz de ponderación	64
<b>Tabla 21.</b> Ponderación a expertos	66
<b>Tabla 22.</b> Evidencias	67
<b>Tabla 23.</b> Oficinas coworking - Evolución del inventario (m2)	90
<b>Tabla 24.</b> Lista de expertos	91
<b>Tabla 25.</b> Indicadores de retornabilidad de inversión	96
<b>Tabla 26.</b> Indicador de preferencia de servicio de coworking en el mercado	100



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Mapa conceptual: Línea de investigación	29
<b>Figura 2.</b> Tasa de preferencia del servicio en el mercado	43
<b>Figura 3.</b> Mapa de Empatía	92
<b>Figura 4.</b> Customer Trend Canvas	94
<b>Figura 5.</b> Lean Canvas	95
<b>Figura 6.</b> Cuadro comparativo de servicios de coworking brindados en el distrito de Los Olivos	<b>102</b>

## RESUMEN

La investigación se aboca en la necesidad de recurrir a datos ya sea por recomendación de experto o por resultados obtenidos en el ejercicio de negocio. Es aquí dónde parte de la premisa de proponer una solución a la necesidad en el mercado del distrito de Los Olivos. Si bien la estructuración de un plan de negocio de una empresa recién constituida a fin de brindar un servicio el cual se identifica como solución ante el problema que se presenta en el mercado. Esta estructuración se basa a través de una metodología denominada Lean Startup la que brindará a través de su desarrollo tres pasos a seguir fundamentalmente como la creación la evaluación de los resultados y retroalimentación. Esta metodología se emplea desde el diseño hasta la ejecución del plan de negocio cuya finalidad es lograr la competitividad en el mercado.

Se establecerá un análisis de un caso concreto como la inserción en el mercado del distrito de Los Olivos, pero no se va a limitar en ello, sino que también se evaluará a través de indicadores la presencia frente a competidores quienes actúan en el mercado, buscando medir la competitividad.

Cabe señalar que la investigación se enfocará en la etapa inicial y se valorará el impacto inicial del negocio, es decir, la etapa crecimiento de una empresa. Esto conlleva a analizar si el plan de negocio relacionado con las diversas áreas de la empresa son de resultados satisfactorios con lo que sustentará la factibilidad de no solo colocar un negocio sino la proyección de sostenibilidad del negocio en el distrito de Los Olivos, pero siempre analizándolo por la parte de la competitividad.

Por último, la factibilidad del negocio no solo se basará por la rentabilidad del mismo, sino de cómo va relacionado con el nivel de preferencia del servicio enfocándose a evaluar la variable independiente que es la competitividad del servicio de coworking destinado a la clase media emergente.

**PALABRAS CLAVE:** Plan de negocio, Servicio de Coworking, Competitividad, Lean Startup

## **ABSTRACT**

The research focuses on the need to resort to data either by expert recommendation or by results obtained in the business exercise. It is here where it starts from the premise of proposing a solution to the need in the market of the district of Los Olivos. While structuring a business plan of a newly formed company in order to provide a service which is identified as a solution to the problem that arises in the market. This structuring is based on a methodology called Lean Startup which will provide through its development three steps to follow fundamentally as the creation, evaluation of results and feedback. This methodology is used from the design to the execution of the business plan whose purpose is to achieve competitiveness in the market.

An analysis of a concrete case will be established as the insertion in the market of the district of Los Olivos, but it will not be limited to this, but it will also be evaluated through indicators of the presence against competitors who act in the market, seeking to measure competitiveness.

It should be noted that the research will focus on the initial stage and will assess the initial impact of the business, the growth stage of a company. This involves analyzing whether the business plan related to the various areas of the company are satisfactory results, which will support the feasibility of not only placing a business but also the projection of business sustainability in the district of Los Olivos, but always analyzing it from the point of view of competitiveness.

Finally, the feasibility of the business will not only be based on its profitability, but also on how it is related to the level of preference of the service, focusing on evaluating the independent variable, which is the competitiveness of the coworking service aimed at the emerging middle class.

**KEYWORDS:** Business Plan, Coworking Service, Competitiveness, Lean Startup

## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, la dinámica de la actividad se ve reflejado por la innovación de las ideas, esto no siendo ajeno al emprendimiento de un negocio. Para poder conseguir una idea existen varios mecanismos que, a lo largo de la historia, son presentados como metodología que tienen etapas de identificación de problemática en el mercado y evaluación del resultado de la idea en el mercado. La incertidumbre al ejecutar la idea de negocio es el factor riesgo y en el Perú no es ajeno, esto se puede atenuar mediante un plan de negocio en el cual se busque objetivos claros y metas factibles.

El plan de negocio sirve como una guía para enfatizar en diferentes rubros acerca de un negocio, estos pasos estructurados se diseñan acorde de un negocio. El negocio se refiere a las prestaciones de servicio o bienes, en esta oportunidad que es acerca del servicio de coworking, Desde el año 1994 ha sido como un servicio accesorio al arrendamiento de oficinas tradicionales, pero en la actualidad el interés ha ido incrementando. Esto se debe a la implicancia financiera que conlleva el servicio donde los usuarios tienen el interés de reducir sus costos y gastos lo cual sería en un arrendamiento tradicional.

Durante la evolución tecnológica, en los últimos años han reflejado la necesidad de no sólo optar por un negocio que brinde servicio de coworking físico, sino virtual. Este último servicio ha incrementado su demanda por la pandemia del Covid-19 esta problemática de la necesidad del mercado se evaluará mediante la metodología Lean Startup, siguiendo los pasos establecidos a fin de generar un plan de negocio acorde a la metodología Lean Startup por la idea de establecer un negocio de servicio coworking. Pero esta investigación no sólo busca establecer si funciona o no la idea de un servicio de coworking tangible o intangible sino tratará de analizar el nivel de competitividad del servicio de Go2Work S.A.C. en el mercado del distrito de Los Olivos.

Por ello, ante la propuesta de la elección de la metodología la cual apoya en la estructuración del plan de negocio cuya finalidad es la competitividad del servicio no se debe omitir que el público objetivo es la clase media emergente donde todos estos puntos a estudiar se basan por indicadores en un estudio cuantitativo que argumentará la viabilidad y el resultado competitivo del servicio. Las evaluaciones del proyecto de tesis acogen el escenario pre pandemia y durante la pandemia, siendo un análisis experimental por la ejecución del proyecto en el cual se medirá resultados fácticos.

Presentando la estructura de la investigación dividida mediante capítulos como:

Capítulo I, refiriéndose al planteamiento del problema en el cual se identifica desde la problemática que se presenta al realizar el estudio del caso único en el mercado del distrito de Los Olivos hasta la propuesta de los objetivos a presentar, ante la delimitación y justificación del estudio.

Capítulo II, se detalla el marco teórico a fin de conocer la evolución del tema del servicio de coworking y la aplicación de la metodología Lean Startup para realizar un plan de negocio, estableciendo un marco histórico, relacionada con la investigación de la aparición de la variable independiente con la metodología, desarrollar sustento del estudio a través de estructura teórica, así como la definición de terminología a fin de poder sustentar la hipótesis que se abstrae desde los objetivos del estudio.

Capítulo III, es el marco metodológico en el cual se desarrolla los elementos que ayudarán a la investigación del estudio, desde la determinación de las fases como la primera fase y segunda fase de manera cuantitativa hasta la descripción de procedimientos de análisis, empleando técnicas e instrumentos de recolección desde manera participativa hasta análisis de datos de la base de datos, pues población y muestra se exonera al presentar un caso específico al investigar el plan de negocio mediante la metodología Lean Startup para la competitividad del servicio de coworking en el distrito de Los Olivos para la clase media emergente, pero apoyándose de la participación de encuestados a emprendedores de Los Olivos y la entrevista a los expertos relacionados al servicio de coworking.

Capítulo IV, resultados y análisis de resultados donde se obtiene cuadros, gráficas y tablas que sustenten, en primer lugar, la posibilidad de ejecutar la idea de brindar un servicio de coworking en el distrito de Los Olivos. Después, se obtiene resultados referentes a la viabilidad del negocio referente a la rentabilidad y retornabilidad de la inversión. Por último, se analiza los resultados que se obtienen a través de simulación referente a competitividad del servicio de coworking frente a la competencia quienes participan en el mercado. Con ello, se observa que los resultados reflejan la justificación de la hipótesis y se enlazan con la problemática del caso específico. Por dicha naturaleza, no existe información de estudios previos al caso y no se podría realizar discusión de los resultados al no existir resultados previos y ser un estudio específico en la localidad que no hay registro alguno.

Por último, conclusiones y recomendaciones es la postura del autor referente a los análisis de resultados y a base de su criterio objetivo frente a la ejecución del proyecto por relacionar si las hipótesis son congruentes a los objetivos planteados en el estudio. Las

recomendaciones es el desarrollo de manera subjetiva del autor como apreciación de futuras investigaciones referente al tema.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del problema**

Promover la iniciativa privada es un papel fundamental en el marco de una política económica de libre mercado, pero quien realice un negocio debe cumplir las formalidades reguladas por el Estado. La economía y la sociedad están relacionadas con la capacidad de crear valor de una empresa y de las personas que la integran, pero crear valor puede no ser fácil, existen muchas teorías sobre lo que significa cómo crear valor. Un financiero podría decir que la creación de valor se refleja en el precio de las acciones de la empresa, mientras que un experto en marketing podría centrar su análisis en las cuatro P (producto, precio, plaza y promoción). Desde un punto de vista contable, la creación de valor es medida por margen de beneficio y flujo de caja. Sin embargo, para que ocurra cualquiera de estas condiciones, debe crear una empresa que convierta las ideas en productos o servicios y los comercialice.

Los productos hoy en día empezaron por un emprendimiento, ya sea individual, grupal o de una empresa consolidada pero la empresa es la base y el motor del desarrollo de nuevos productos, por lo que acaba con la generación de valor. Por lo tanto, la decisión de las startups y emprendedores es utilizar sus domicilios para eliminar ciertos gastos que no afectan la obtención de flujos de dinero. Por otro lado, la empresa busca establecimientos privados, su objetivo es reducir los excedentes, enfocarse en los ingresos y en producir. Por ello, en estos casos, los servicios de trabajo colaborativo (coworking) han surgido como una opción, que ante un pago único garantiza el servicio que brinda el mejor ambiente de trabajo y los usuarios solo se enfocan en su propio ámbito de negocio. El servicio de coworking es atractivo ante un análisis financiero para cada usuario y está reflejado en sus Estados Financieros de cada uno, obteniendo una gran aceptación por emprendedores, reflejando incremento de propuestas del servicio. (The Monopolitan [Negocios Innovadores], 2020, p.20)

El distrito de Los Olivos es considerado como una oportunidad de negocio, es a través del intercambio de ideas, la realización de trabajo colaborativo, proyectos que generen intereses comunes y orientando en el desarrollo de su negocio, el desarrollo de un intercambio que pueda agregar valor a sus miembros dentro de un coworking. Si bien el mayor beneficio proviene del alquiler de espacios de trabajo y salas de conferencias, las actividades relacionadas con el desarrollo profesional tienen el mayor valor para los miembros, pero las actividades relacionadas con esto son de gran importancia. Estas características son altamente reconocidas, lo que hace que estos espacios alrededor del mundo crezcan exponencialmente cada año.

Según la Encuesta Coworking Global 2015 de Deskmag, ya hay alrededor de 7.800 espacios de coworking. El crecimiento promedio de usuarios de estos espacios fue del 86% anual durante 2011-2018, alcanzando el 1300% en 7 años. El 85% de los “Coworker” estima que permanecerá en su espacio de coworking durante al menos un año y lo promocionan como una nueva forma de desarrollo personal y profesional. En la versión 2012 de la encuesta Coworking Global, los emprendedores y autónomos representaron la mayor proporción de usuarios frecuentes del espacio (67%).

En Perú, el crecimiento económico reciente ha llevado al desarrollo del mercado de coworkings en Lima. Según la Asociación Peruana de Comercio Exterior (Comex Perú), las pequeñas y medianas empresas representan actualmente el 96,5% del total de empresas del país. Esto lo convierte en un cliente potencial en la industria del coworking. La mayoría de estas empresas incluyen nuevas empresas, agencias de publicidad, bufetes de abogados, firmas de arquitectura y firmas profesionales e independientes. Aproximadamente el 50% de estas alquilan oficinas e instalaciones para la expansión empresarial (Delgado, 2018). La mayoría de las ofertas de coworking disponibles en Lima se encuentran en Miraflores (25%), San Isidro (11%), San Borja (11%) y Santiago de Surco (9,9%) (Gestión, 2019). Se confirmaron un total de 30.851 potenciales clientes en la zona de Los Olivos, con un 24% de emprendedores y un 76% freelancers (Gestión, 2019). Para apoyar las oportunidades comerciales demostrando la demanda en el área de Los Olivos, desarrollaremos una investigación de mercado aplicando una investigación exploratoria para identificar la necesidad de coworkings en el distrito de Los Olivos.

El objetivo es identificar los aspectos de valor agregado de los espacios de trabajo en el mercado objetivo e identificar tendencias en el uso del espacio de trabajo conjunto y el desarrollo de proyectos corporativos. Sirve como factor diferenciador. Competencia enfrentada, tendencias regionales para compartir ideas y desarrollar proyectos de interés mutuo, seminarios y talleres de desarrollo y actualización personal y profesional, y networking empresarial.

El Coworking Go2Work S.A.C. apuesta por el entorno de trabajo adecuado para su negocio, de ideas y proyectos para emprendedores de clase media emergente y pequeñas empresas basados en la colaboración, soporte y asesoramiento profesional. Con esto se logra el surgimiento de nuevas ideas y espacios de negocios, en la provisión de espacios de trabajo equipados que permitan el desarrollo de proyectos y alianzas. Este servicio es un servicio completo y listo para usar que combina una infraestructura flexible (espacio de coworking) para emprendedores independientes, para trabajadores con una empresa consolidada, servicios legales, contabilidad y asesoramiento de marketing, apoyado por coaches capacitados para miembros, incluyendo consultoría. Las principales fuentes de inspiración son la planificación empresarial, la colaboración, los modelos de coworking y el desarrollo de la comunidad. Se organizan diálogos, reuniones entre coworkers y seminarios para ayudarlos a desarrollarse y prosperar en nuevos entornos de trabajo y nuevas actividades económicas como un medio para acercarse a sus “Coworkers”. Es proporcionar un espacio de trabajo tangible (espacios físicos) e intangibles (espacio virtual) en el que la colaboración sea la base para triunfar.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cómo aplicar el plan de negocio mediante el método Lean Startup para lograr la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 de Go2Work S.A.C en el mercado del distrito de Los Olivos para la clase media emergente?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- ¿Cómo interactúa el mercado de Los Olivos previo a la propuesta de un plan de negocio mediante el método Lean Startup que busca la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 para la clase media emergente?



- ¿Cómo desarrollar el plan de negocio mediante el método Lean Startup a fin de fortalecer la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 de Go2Work S.A.C en el distrito de Los Olivos para la clase media emergente?
- ¿Cómo rentabilizar el capital de inversión para Go2Work S.A.C a través del plan de negocio mediante el método Lean Startup a fin de fortalecer la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 en el distrito de Los Olivos conforme al público objetivo?
- ¿Cuál es el nivel de preferencia del servicio en el mercado de Go2Work S.A.C para la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 en el distrito de Los Olivos para la clase media emergente a través del plan de negocio mediante el método Lean Startup?

### **1.3 Importancia y Justificación del Estudio**

Es importante en cada ciclo de vida económica de una empresa buscar reducir las externalidades. Con ello, es necesario recalcar en esa búsqueda de reducción de pasivos demuestra como respuesta a esa incertidumbre financiera y contable el tema de coworking, porque estableciendo la comparación con un arrendamiento de oficinas tradicional genera beneficios en la preocupación únicamente de impulsar estratégicamente, operacionalmente y logísticamente los ingresos frente a la reducción de egresos que no son vinculantes al giro de negocio.

Debido a esto, los resultados de utilizar el servicio coworking son positivos y con lo señalado en Colliers International, a través de su estudio, el nivel de preferencia ha ido incrementando en cada trimestre, lo cual resulta que la funcionalidad del servicio de coworking no solo brinda un alquiler por espacio, sino se establece una sinergia donde diferentes individuos con diferentes giros de negocio pueden encontrar un socio estratégico, un proveedor u otra asociación en la cual se benefician mutuamente.

El beneficio del servicio de coworking en Lima metropolitana se ha dirigido a centros empresariales ubicados en Lima Este y Lima Centro generando un mayor impacto.

En estos sectores con la justificación de ubicarse de manera aledaña a centros que acopian cantidades significativas de empresas generando actividad comercial, proponiéndoles cercanía de sus oficinas administrativas para que puedan operar de manera óptima y agilizar sus funciones de cada empresa. Por eso, el incremento de actividades comerciales

en Lima Este y Lima Centro tiene de manera progresiva anualmente el incremento y surgimiento de nuevas empresas y emprendedores. Aunque la zona Lima Norte no tenga las cantidades de servicio de coworking ofrecidos de manera proporcional a los empresarios que realizan actividades comerciales, existen propuestas de proyectos a futuro por la participación de Comunal en su inversión de proyecto en dicha zona, pues la proyección que tiene la empresa es capturar en sectores de actividades comerciales a los empresarios y emprendedores para ubicarlos de manera colindante con sus negocios y dándoles facilidades para poder ejecutar sus estrategias en generar dinero y ya no preocupándose en los gastos que influyen en el servicio de coworking.

### **Justificación**

Como se ha detallado en líneas anteriores, la justificación del estudio se basa en tres aspectos. El primer aspecto se relaciona a la ubicación, si bien se ha descrito la poca presencia de servicio coworking en Lima Norte no siendo proporcional con los empresarios de dicha zona, teniendo un potencial de crecimiento y ello lo ha identificado Comunal al establecer un proyecto en dicha zona. Si bien Lima Norte es atractivo por factores que tras un análisis económico genera confianza en invertir un proyecto en dicho lugar en primer lugar, es necesario establecer la necesidad de localizar el proyecto en el distrito de Los Olivos, pues existen 206 740 empresarios en Lima Norte diagnosticada en la estadística del Análisis de Densidad Empresarial de INEI. Pues tienen un índice de crecimiento de manera anual que el INEI lo establece periódicamente superior a 30%, es decir, cada año el 30% de la población total de Lima Norte surge como nuevos empresarios y emprendedores, lo cual se apoya en los resultados de la universidad ESAN se establece que en los últimos años respecto a la pandemia del Covid-19 el surgimiento de nuevos negocios se ha incrementado. En segundo lugar, en Lima Norte, el distrito de Los Olivos recoge a microempresarios, pequeños empresarios, emprendedores y más como superior a otro distrito de dicha zona, pues existen dos centros comerciales que a su alrededor ha generado la producción de establecer nuevos negocios. En tercer lugar, en el distrito de Los Olivos se pueden centralizar las oficinas administrativas para los otros distritos, pues el distrito interconecta con los otros distritos de la Zona Lima Norte. Y en último lugar, la cercanía del proyecto al centro comercial Mega Plaza, es una ubicación estratégica porque el desplazamiento desde el Centro Comercial hasta la Municipalidad de Los Olivos se concentra en zonas comerciales ocupadas al 100%. El

segundo factor se establece por el NSE B y C, ya que es necesario establecer un público objetivo ante un negocio. Esta clase media emergente son los que crean nuevos negocios, invierten negocios, crecen su negocio y expanden su negocio en el distrito de Los Olivos existen la participación en grandes proporciones del NSE B y en menores proporciones el NSE C, esto quiere decir a través del censo de INEI del 2017 a comparación del 2006 se ha incrementado el NSE B y el NSE C ha disminuido con lo cual se deduce ante estos resultados que personas del NSE C han pasado a ser NSE B. Actividades comerciales es la base para surgir y obtener más solvencia económica en el hogar de cada trabajador, pero en la actualidad no solamente obtienes ingresos siendo un trabajador dependiente, sino que la posición de emprendedor calza con las necesidades de tener un negocio propio. Entonces no se puede descartar el NSE C para la perspectiva de un público objetivo, esto se debe a que el progreso cala de censo tras censo. Por ello, al configurar un proyecto en el distrito de Los Olivos es necesario establecer el público objetivo como la clase media emergente, ya que tienen facilidades de realizar los pagos, cumplir los contratos, interés en crecimiento de su negocio y la necesidad de apoyarse que lo pueden encontrar en el coworking.

El último factor se identifica por la competitividad en el distrito de Los Olivos. Aquí es necesario identificar diversos niveles de competitividad, quienes son la competencia, qué servicios brinda la competencia y por último la preferencia del usuario. En primer lugar, en el distrito de Los Olivos se puede identificar como competencia Los Olivos coworking y Comunal, esto quiere decir que si bien hay agentes ofreciendo el servicio de coworking no reflejan un posicionamiento de mercado definido y con ello un nuevo proyecto en el distrito de Los Olivos significa la búsqueda de la ventaja competitiva. En segundo lugar, los servicios de coworking varían ante el agente que ofrece a los usuarios, si hablamos de Comunal lo identificamos con su servicio en Lima Centro y Lima Este con edificios Prime y Suprime y por otro lado en el tema de infraestructura

emplea una vivienda como espacio coworking, los servicios brindados además del confort de su infraestructura es la variedad de servicios que brindan acorde un precio.

El servicio debe aducir a la calidad, a un precio, a una demanda (necesidad en el mercado), mejorada (modificada al servicio del usuario) y costo a la empresa. También, se justifica por los servicios brindados a un precio estándar entre las competencias en el mercado del distrito de Los Olivos, la accesibilidad y ubicación del proyecto de manera remota y las asistencias a los usuarios en aspectos legales, contables, marketing y más.

Por último, es necesario para subsistir en un mercado la preferencia del usuario en el distrito de Los Olivos, si bien se ha identificado quién es la competencia del proyecto no se puede determinar hasta poner en ejecución el proyecto y conocer sus resultados. Comunal tiene una reputación, experiencia en brindar servicios coworking, y a primera vista, es el que tiene el posicionamiento de mercado, esto quiere decir, que sus servicios son preferidos frente a cualquier competidor en el distrito de Los Olivos. Su ventaja competitiva va acorde a su propuesta de valor y es el resultado de ejecutar su planificación de manera sistemática a nivel de Lima Metropolitana. El proyecto se justifica en este factor por tener dos competidores, brindar más servicios al precio similar de la competencia y por último al estar Comunal ayudaría a impulsar el interés de usar el servicio de coworking en el distrito de Los Olivos y, con ello, se puede beneficiar al incrementarse la demanda y hacer un criterio comparativo en cantidad de servicios, en los precios de los servicios y la localización. Por ello, la preferencia de usuarios fluctúa de manera voluble por la aparición de nueva competencia y la relación precio y calidad de servicio.

#### **1.4 Delimitación del estudio**

El campo de estudio se realizará, como en líneas anteriores explicadas, en el distrito de Los Olivos ubicado en Lima Norte, es decir, que se realizará en la Zona Norte de Lima Metropolitana, la capital del Perú. Para precisar la localización, se debe acudir al frente de Mega Plaza, un centro comercial, denominado el más espacioso de Lima Metropolitana junto a Plaza Lima Norte. Si bien estos centros comerciales acopian innumerables asistentes, esto quiere decir que sus visitas son copiosas, es reflejo de mayor incidencia de personas en la zona, no sólo en los centros comerciales, sino a sus alrededores, ahí se ubican y han surgido actividad comercial por el impacto beneficioso que se genera y es por eso que el proyecto se ubica al frente de Mega Plaza, zona estratégica para su localización y cercanía de captar nuevos usuarios que tengan la intención de emprender como potenciales clientes quienes son la Clase Media Emergente. Por eso, el estudio no sólo se delimita por la ubicación, sino por el público objetivo que se tiene, la Clase Media Emergente, la posibilidad de tener solvencia y tener la intención de emprender para dejar de ser dependiente, puede generar ser atractivo porque en los últimos años según INEI la NSE B ha ido incrementando pues la NSE C ha dejado de serlo y a pasado al NSE B, con ello es recurrente la participación de la Clase Media

Emergente. Pero hay un factor que en la actualidad es necesario analizar y es el impacto que ha generado el Covid-19 , pues la pandemia ha generado impacto negativo en la economía peruana y con ello no hay ingresos que sostienen proyectos, también la incertidumbre de políticas gubernamentales del actual estado, las disposiciones de protocolos de salud (Aforos en establecimientos), estabilidad económica, seguridad jurídica y fiscalización a los emprendedores (impuestos) es lo que se debe analizar a profundidad. Por ello, la incertidumbre de la pandemia y política genera desincentivos en apostar con un negocio en el Perú, pero según los últimos resultados de las encuestas el optimismo en el crecimiento de generación de mayor oportunidades para el progreso fue a finales del 2020 y en el presente año se detendrá la devaluación de la moneda peruana y con ello se buscará mejores escenarios en la disposición de emprender, con lo cual significa que con el apoyo del BCR se detendrá la devaluación de la moneda peruana frente a la extranjera (Dólar estadounidense) y con ello se genera mayor impulso a emprender ya sea de manera individual o constituyendo una empresa. Ante ello, se originó la cuestión si es necesario la implementación de un servicio tangible como un espacio de coworking únicamente y es ahí que surgen como respuesta la intangibilidad virtual, es decir, si bien la pandemia nos afectó económicamente, gracias a esa experiencia otorgó una solución como el servicio virtual de ello.

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo General**

Aplicar el plan de negocio mediante el método Lean Startup para lograr la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 de Go2Work S.A.C en el mercado del distrito de Los Olivos para la clase media emergente.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Identificar cómo interactúa el mercado de Los Olivos previo a la propuesta de un plan de negocio mediante el método Lean Startup que busca la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 para la clase media emergente.
- Desarrollar el plan de negocio mediante el método Lean Startup a fin de fortalecer la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 de Go2Work S.A.C en el distrito de Los Olivos para la clase media emergente.

- Establecer procedimientos financieros para rentabilizar el capital de inversión para Go2Work S.A.C a través del plan de negocio mediante el método Lean Startup a fin de fortalecer la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 en el distrito de Los Olivos conforme al público objetivo.
- Cuantificar el nivel de preferencia del servicio en el mercado de Go2Work S.A.C para la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 en el distrito de Los Olivos para la clase media emergente a través del plan de negocio mediante el método Lean Startup.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco histórico**

A través de la evolución en el mercado de bienes y servicios se muestra dos participantes en ese intercambio prestacional quienes se representan en la demanda y la oferta, generando un análisis económico acerca de su comportamiento. Ante dichas necesidades que se manifiestan en el análisis, se da a conocer el constante interés del privado en generar actividad comercial siendo promovido por el Estado. El aspecto dubitativo dentro de la ejecución de los negocios de empresas o freelances nace en la proyección de costos y gastos en el balance general, ya sea un negocio naciente, creciente, maduro, declive o renacimiento.

American Ad Agency Chiat Day en 1994 revoluciona el concepto del uso de las oficinas tradicionales y diseña los espacios para una finalidad diferente que es romper los límites privados entre oficinas, promoviendo un trabajo colaborativo entre sus trabajadores, proponiendo dos filosofías que la metodología kaizen establece como la gestión por calidad total y mejora continua, enfocándose al cliente a través del trabajo en equipo buscando la mejora en el trabajo.

Después de ello, en 1999 Bernard DeKoven establece el concepto de coworking otorgando características como la práctica de trabajo colaborativo y no jerárquico. Con lo cual se establece que DeKoven establece un criterio diferente a las normas tradicionales para las jerarquías laborales, en el cual se resalta el servicio otorgado que es básico en la época. Pues se establece un criterio que Laraia desarrolla, bombardeo de mejoras con el

método Kaizen, estableciendo los objetivos de buscar ser más eficientes para lograr los objetivos, traduciéndose eso con la práctica de trabajo colaborativo que DeKoven establece como característica.

En el 2002 por Schrauben Fabrik fue el lugar en el cual los emprendedores tendrán colaboración y conexión con personas de ideas afines, teniendo como público objetivo a los emprendedores y startups. Este proceso de evolucionar la perspectiva lo recoge Dennis Pascal con su método Lean Manufacturing, pues con la colaboración con personas afines podemos resolver nuestras inquietudes cómo emprendedores, establecer un sistema de sugerencias entre cada participante y así poder poder mejorar de manera progresiva con la mano de aplicar el círculo Kaizen.

Después, en 2005, Brad Neuberg estableció el espacio de coworking para personas con interés de trabajo independiente y apoyándose de otros asistentes. Entonces el servicio de coworking no se limitaba a la entrega de un espacio compartido para que se produzca trabajo colaborativo entre ellos, se establecieron parámetros que no se arrendaban tan solo un espacio compartido, sino se otorgaba servicios como limpieza, comida, seguridad y conexión a internet.

Ejecutando el criterio de desarrollo de clientes de Steve Blank, busca la constante actuación de personas que inician un proyecto de negocio, con lo cual el autor nos establece dicha explicación, los planes de negocios deben enfocarse en atraer más clientes, mientras tu aceptación del público objetivo incrementa puede ser beneficioso de manera momentánea, es por eso que el plan de negocio debe actualizarse para establecer clientes recurrentes, no sólo se otorga los espacios de coworking sino un servicio adicional en el cual estaba incluido el espacio. Este servicio no se iba a limitar en el espacio tangible, sino en el intangible, en el 2006, Chris Messina a través de la red social hace una publicación masiva del servicio virtual del coworking en el cual aparte del espacio virtual se otorgaba mantenimiento y soporte técnico.

Con lo cual a partir del 2006 establecemos que el crecimiento del servicio de coworking mutaba ante la evolución del uso del internet y la misma globalización, estableciendo el criterio de Ronal Snee acerca del Lean Six Sigma como el sistema holístico, enfocándose en el mejoramiento del servicio y la mutabilidad es el reflejo de ello.

En el 2008, se podían adquirir el servicio de visas exchange entre espacios de coworking, sólo teniendo ese servicio exclusivo ciertos espacio de coworking en el mundo, esto responde a la necesidad del aporte del cliente al servicio como lo establece Bob Emiliani en el método Lean Management, se observa que el factor de globalización impacta con la economía , pues no sólo hay competencia local, sino internacional, con lo cual el servicio de visas exchange es una toma de decisión eficiente para proponer en el mercado ya no solamente local. Tres años después, se registra el incremento de servicios de coworking alrededor del mundo y eso es ante las necesidades globales de los emprendedores y empresas, obteniendo incremento de inversionistas como el ejemplo de NextSpace por recibir 425000 de inversores, con lo cual la gestión debería ser eficiente para no generar déficit, es aquí donde Eric Ries establece el método Lean StartUp para poder ayudar en las tomas de decisiones acerca de mejoras y modificaciones de los servicios dentro del mercado, contando con un estudio de mercado de manera participativa por parte de los usuarios, ya que busca establecer qué servicio de coworking en la sede de California deseaban los usuarios, es por eso que implementan mejoras en su servicio de coworking con espacio virtual. Así como recogiendo la idea de Tim Brown acerca de la metodología Design Thinking iniciada por Herbert Simons quien estableció los principios en su libro “La ciencia de lo artificial” en 1969, refiriéndose a la presencia de la tecnología como herramienta esencial para el desenvolvimiento de negocios y que hoy en día por la pandemia se ve reflejado.

Entonces el servicio de coworking no se limita a otorgar a personas naturales o jurídicas que inician un negocio, sino personas que se encuentran en cualquier etapa de vida de su negocio el servicio contratado, tampoco se enfoca en espacios tangibles, sino intangibles para su operatividad.

Es aquí donde se tiene concordancia desde 1999 hasta la actualidad entre los autores, el espacio de coworking está incluido en el servicio coworking, pues el servicio puede hacerse en un espacio tangible o intangible y esto se origina por la cultura actual que tiene los negociantes, cómo estamos en el siglo de la tecnología y el uso del internet a tiempo real, no sólo el servicio se podía limitar en otorgar internet los que acuden al espacio tangible, sino se debía establecer un espacio virtual porque la tecnología evoluciona y el servicio debe mutar por las necesidades de los usuarios.



## **2.2 Investigaciones relacionadas con el tema**

### Antecedentes Internacionales

(Ramírez, 2010). Con la tesis denominada: “Aplicaciones de Lean Startup (arranque rápido y exitoso de negocios) para la pequeña y mediana empresa en México” concluyó: Hoy nuestro mundo está progresando mucho con la tecnología, donde la información, la digitalización y la automatización son los elementos básicos de la sociedad, presentando nuevas formas de comunicación y nuevas formas de gestionar procesos, donde la velocidad, la agilidad y la eficiencia permiten proyectos de gran envergadura en un corto período de tiempo, según el método Lean Startup de puesta en marcha ajustada pueden tardar entre 15 y 30 días en producirse un proyecto exitoso. La competencia empresarial está en todas partes tiempo abrumador, que implica una mejora continua. Productos y procesos que responden a nuevos cambios, necesidades comerciales. Los componentes a considerar son tiempo, costo y calidad. Las empresas con esta capacidad podrán conquistar mercados actuales y nuevos mercados.

(Jonas, 2012). En su tesis denominado: “Implementing Lean Startup Methodology - An Evaluation, Gothenburg, Sweden, Suecia 2012.” concluyó: Durante el estudio de caso, se encontraron muchos obstáculos en la implementación exitosa de LSM InCorp. Estos obstáculos están relacionados principalmente con cuatro de los principios LSM. En primer lugar, el principio de iteración rápida es difícil porque existen obstáculos para obtener comentarios rápidos sobre productos físicos que las empresas de software pueden recuperar. Los obstáculos se pueden atribuir a los canales de distribución físicos, por ejemplo, las empresas de software pueden acceder a internet para proporcionar comentarios rápidos. Los canales de distribución física no pueden proporcionar retroalimentación rápida porque los empresarios deben trabajar duro para ponerse en contacto con los clientes. Dado que las empresas de fabricación solo pueden acceder a los canales de distribución físicos, pueden generar barreras de iteración de este tipo de empresas.

### Antecedentes Nacionales

(Mitta, 2016). Denominado en su tesis: Metodología “Lean Startup” en empresas peruanas. Estudio de casos de la Pontificia Universidad Católica del Perú para su título de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología concluye: En startups

los métodos tradicionales no se han utilizado debido a su incertidumbre, por lo que existen La metodología Lean Startup creada por Eric Ries es un ciclo continuo de creación, medición y aprender. En el caso estudiado, existe un conocimiento básico de esta metodología, y no se aplican los pasos sugeridos por este método, por lo que deben mejorarse.

(Bottger, 2016). En su tesis denominada: Planeamiento Estratégico del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente para obtener el grado de Magíster en Administración de Negocios Globales otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú y Master In Business Management otorgado por Tulane University: Se presenta el planteamiento estratégico del sector de arrendamiento de oficinas compartidas llamado coworking de Lima Metropolitana Emergente, ya que se analiza la situación actual, tendencias de mercado hacia los NSE B y C. Dentro de la tesis se plantea la importancia creciente de la clase media emergente en el Perú que se encuentra en el NSE B y C y el impacto que llega a los mercados y en la economía nacional y también se destaca la propuesta de coworking que aporta beneficios a la sociedad ya que ampliando la oferta del coworking a los NSE B y C se mejorará en la eficiencia de los micro empresarios, pymes, profesionales independientes, freelancers que componen a la clase media emergente y se promueve la formalización de negocios y pequeñas empresas aportando a una mejora en la competitividad de la economía nacional.

(Mattos, 2019). En su tesis denominada : Formulación de un plan de negocios para proponer una empresa de coworking, trabajo cooperativo, en el distrito de arequipa en la ciudad de arequipa, Perú en el año 2019 para optar por el título de Licenciado en Administración de Negocios: El plan de negocios tiene como objetivo determinar la factibilidad de establecer una empresa de coworking en la ciudad y el distrito de Arequipa, en términos de la unidad de investigación se encuentra la descripción del servicio y valor único, análisis de mercado, análisis de la industria, análisis interno (marketing mix), investigación legal, investigación técnica (diseño), investigación de organización de proyectos y análisis financiero, y evaluación de escenarios hipotéticos. El plan de negocios mostró una tasa interna de retorno del 59% en 5 años y logró una relación costo-beneficio de 1.05.

(Samané, 2015). Denominado en su tesis “Plan de Negocio para instalar un coworking en la ciudad de Chiclayo”: Al ahondar el comercio, se concluye en la presencia de una demanda llamativa y una oferta en crecimiento. Con lo cual la oferta, no presenta una

facultad directa, debido a que existen coworkings, no obstante, ninguno de ellos brinda el servicio completo de coworking, al mismo tiempo tenemos una competencia indirecta ya que existen coworkings similares. La armazón organizacional se ha implementado de acuerdo a las necesidades del consumidor; donde cada especialidad debe hacer los objetivos pactados; de tal manera efectuar sus labores con deber y gestión garantizándoles un sueldo según el idóneo y un excelente clima laboral. Se recomienda para toda categoría o tipo de trabajo relacionado a este plan de negocio implementar la herramienta Consumer Trend Canvas y la Metodología Design Thinking.

### **2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio**

La secuencia de sucesos para la planificación de la operatividad eficiente de un proyecto se sustenta a lo largo de la historia, pues en cada actividad comercial existen partes que intervienen en el mercado a fin de obtener beneficio cada uno, con la ayuda de las metodologías se obtiene un sustento para generar la configuración del plan de negocio referente al giro del productor y con ello elevar sus ingresos al apoyarse por la participación de la demanda.

Por eso, la aplicación de métodos que a lo largo de la historia referente a un plan de negocio con el cual vaya acorde a la posibilidad de obtener resultados óptimos así como el Kaizen, cuando Massaki Imai (1995) estableció en su publicación “Clave de la ventaja competitiva japonesa” la mejora continua refiriéndose a los cambios o mejoras sin importar la dimensión las cuales permiten acercarnos hacia la calidad y a los requisitos del cliente como complemento que Dean y Bowen hayan indicado que la gestión por calidad total, pues desde Imai se indica que “los dos pilares que sustentan Kaizen son los equipos de trabajo y la Ingeniería Industrial, que se emplean para mejorar los procesos productivos”(Restrepo & Atehuortuas, 2010, pág. 59).Entonces se refiere a la necesidad de otorgar mecanismos de mejoras tanto los procesos, los que intervienen y el resultado referente a la calidad para la satisfacción del cliente, y con ello Laraia (1999) en su libro “ The Kaizen Blitz” añade que las mejoras deben tener una temporalidad corta con un objetivo establecido y eso resultará mejoras constantes y lo que se busca, la eficiencia. También, Steve Blank recogiendo un criterio que Kaizen en sus pilares buscaba la satisfacción del cliente por la calidad otorgada, este autor (2005) en su libro “los cuatros pasos de la epifanía” se enfoca en el desarrollo de los clientes, pues en el libro “el manual del emprendedor” establece que “la mayoría de las startups carecen de un proceso

estructurado para probar sus hipótesis sobre el modelo de negocio” (Blank, 2020, pág. 69) y con ello se complementa que en 2005 indicaba acerca la dificultad de vigencia del plan de negocios al primer contacto con los clientes refiriéndose que siempre se han enfocado en los modelos operativos que recogen únicamente la productividad, siendo lo conocido, a diferencia de las startup existen incógnitas acerca de un plan (2020) que se puede perfeccionar apoyándose acerca de la opinión del cliente, lo que las empresas tradicionales no recogen o lo recogen tarde (p. 70). Este método no solo recoge validación de clientes dentro de sus pasos, sino creación de clientes, los cuales serán resultados de la participación de los clientes descubiertos, esto genera optimizar el tiempo y el gasto del dinero, siendo beneficioso para quien desea crear la empresa como lo denomina el autor “el día de la graduación” pues en este último paso se tiene un modelo de negocio escalable y constante.

Por otro lado, se origina a raíz del aporte de Steve Blank que no se enfoca en la productividad masiva o calidad, sino en el cliente quien es el participante fundamental en los ingresos de los negocios establecidos, en 2011, Eric Ries en su libro “El método Lean Start Up” recoge el aspecto de desarrollo de clientes de Steve Blank, optimizando aspectos de las mejoras continuas y bombardeo de mejoras que se recogen de Imai y Laraia en Kaizen,y, también de Wook, Jones y Roos (1993) acerca del Lean Manufacturing por la entrega del máximo valor a los clientes a través de los recursos necesarios. Es por eso, Llamas y Fernandez (2018) indicaron que “De dichas metodologías, caben destacar: Lean Manufacturing, desarrollo ágil y desarrollo de clientes ”(p.84), agregando lo principal de su aporte, la etapa de identificación de la problemática y proponiendo la solución como su hipótesis y con ello el desarrollo es el recojo total de los otros aportes de los autores respecto a la gestión de un negocio y con ello establecer un plan de negocio a fin de reducir gastos innecesarios y prever que el producto mínimo viable que es el primer paso para determinar que si la hipótesis fue correcta y con ello se encontró la solución de la problemática con la ayuda de los clientes. Con lo cual, la verificación de aceptación del producto o servicio del startup se mide mediante métricas y de ahí puede decidir en continuar por el plan de negocio establecido o pivota para buscar mejoras en plan de negocio.

Si bien las metodologías para establecer un plan de negocio acorde a las necesidades del mercado, esto se traduce que ante la pandemia algunos planes de negocios requieren enfoque de innovativos y no tradicionales, pues antes los planes de negocios y los

negocios se enfocan en actividades tangibles, desde la creación del internet y la posibilidad de vinculación de realizar negocios por el ciberespacio, por eso, se puede recoger desde Steve Blank y Eric Ries que se pueden acoplar ante las necesidades digitales, es aquí que surge un método como el design thinking a pesar que sus nociones fueron realizadas antes que el método Kaizen se acopla por el objetivo similar al método lean start up, pero se enfoca en la innovación este método a diferencia del modelo de Eric Ries, ya que el método "impregna todo el espectro de actividades de innovación con un espíritu de diseño centrado en el hombre" (Castillo, Alvarez y Cabana, 2014, pág. 303)

**Figura 1.** Mapa conceptual: Línea de investigación



<b>EVOLUCIÓN METODOLÓGICA</b>	<b>GENERACIÓN LEAN: ORGANIZACIONES DE PRODUCCIÓN</b> FILOSOFÍA Y ENFOQUE EN LA ELIMINACIÓN DE RESIDUOS O DE VALOR NO AÑADIDO A TRAVÉS DE UN ENFOQUE EN LA MEJORA CONTINUA PARA AGILIZAR LAS OPERACIONES	<b>GENERACIÓN LEAN: ORGANIZACIONES DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS</b> FILOSOFÍA Y ENFOQUE EN LA ELIMINACIÓN DE RESIDUOS O DE VALOR NO AÑADIDO A TRAVÉS DE UN ENFOQUE EN LA MEJORA CONTINUA PARA AGILIZAR LAS OPERACIONES. ENFOCÁNDOSE EN LA COOPERACIÓN DE TRABAJO EN GRUPO. ENFOCÁNDOSE EN EL PROCESO Y NO EN EL RESULTADO.
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>DESARROLLO DE CLIENTES</b> (Modelo de Gestión)	<b>BUSINESS MODEL CANVAS</b> (Modelo de Negocio)
<b>AUTOR</b>	<b>STEVE BLANK</b> LIBRO: THE FOUR STEPS TO THE EPIPHANY	<b>ALEXANDER OSTERWALDER</b> LIBRO: BUSINESS MODEL GENERATION
<b>CONCEPTO</b>	<b>PLAN DE NEGOCIOS PARA STARTUPS</b> "Ningún plan de negocios sobrevive al primer contacto con los clientes", pues es un documento operativo que las compañías existentes escriben para ejecutar modelos de negocios conocidos. Sin embargo, en el caso de una startup, hay demasiadas incógnitas para desarrollar un plan exitoso. El plan comercial estático, necesariamente, cambia tan pronto como el negocio entra en contacto con su mercado objetivo.	<b>MODELO DE NEGOCIO</b> Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El lienzo de modelo de negocio, una herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio; Patrones de modelos de negocio basados en conceptos de grandes pensadores empresariales; Técnicas para el diseño de modelos de negocio; La estrategia vista a través de la lente del modelo de negocio; y Un proceso genérico para el diseño de modelos de negocio innovadoras que reúne todos los conceptos, técnicas y herramientas de Generación de modelos de negocio
<b>EVOLUCIÓN METODOLÓGICA</b>	<b>GENERACIÓN LEAN: ORGANIZACIONES DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS</b> FILOSOFÍA Y ENFOQUE EN LA ELIMINACIÓN DE RESIDUOS O DE VALOR NO AÑADIDO A TRAVÉS DE UN ENFOQUE EN LA MEJORA CONTINUA PARA AGILIZAR LAS OPERACIONES. ENFOCÁNDOSE EN LA COOPERACIÓN DE TRABAJO EN GRUPO. ENFOCÁNDOSE EN EL PROCESO Y NO EN EL RESULTADO.	
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>LEAN STARTUP</b> (Modelo de Gestión)	
<b>AUTOR</b>	<b>ERIC RIES</b> LIBRO: LEAN STARTUP	
<b>CONCEPTO</b>	<b>PRODUCTO MÍNIMO VIABLE Y PROTOTIPO</b> Un prototipo es una representación visual o real del producto que deseas lanzar, el PMV lo que busca es la interacción con early adapters para aprender de su feedback y poder saber las futuras mejoras que se requieran para poder ser consumido en el mercado.	

Fuente: Elaboración propia

## 2.4 Definición de términos básicos

- **Go2Work S.A.C:** Sociedad anónima cerrada cuyo giro de negocio es el servicio de coworking dirigido a la clase media emergente.
- **Clase media emergente:** Emprendedores de nivel socioeconómico B y C ubicados en el sector del distrito de Los Olivos en Lima Norte.
- **Emprendedor, ra:** Es aquella persona que busca desarrollar una idea de negocio, que aún no lo ha implementado, por medio del trabajo, autoaprendizaje y

motivado por la búsqueda del desarrollo familiar. Muy diferente al empresario que es aquella persona que ya cuenta con un negocio en marcha. Sin embargo, en los últimos años, ambos conceptos tienden a fusionarse; atribuyéndose en algunos casos la cualidad de emprendedor a aquella persona que dirige una empresa hasta los tres años y medio posteriores al inicio de sus operaciones. (Ministerio de Producción, 2015)

- **Emprendimiento innovador:** Es el desarrollo de una nueva empresa cuya oferta de productos y servicios o su modelo de negocio es innovador, es decir, no existe en el mercado en el cual ingresan. “Si la innovación cubre una necesidad o aprovecha una oportunidad de mercado importante, el emprendimiento puede crecer rápidamente, generando altos ingresos. Son este tipo de emprendimientos los que generan un mayor impacto en la economía pues producen empleos y atraen inversiones”. (Innovate Perú, 2015)
- **Innovación:** Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. (Mendoza, 2019, pág.18)
- **Plan de negocios:** Es un planteamiento formal de una idea, proyecto o iniciativa empresarial con un conjunto de objetivos, que se constituye como una fase de proyección y evaluación. Deben aparecer de forma detallada los objetivos generales y específicos de la empresa, la estrategia para lograr estos objetivos, la estructura organizacional, la inversión requerida para financiar tu proyecto y las soluciones para resolver los problemas que puedan ir apareciendo. (Longenecker & Moore, 2001, pág.19)
- **Plan de negocio mediante el método Lean Startup:** Se trata de conocer el Target, buscando respuestas de necesidades e intereses con el costo que está dispuesto a pagar por conseguir lo que quiere y desea, proponiendo la solución del problema. Su objetivo es crear un servicio mínimo viable que debe consumir el menor número de recursos, pero debe satisfacer las necesidades del Target. Con lo cual busca modificar el producto inicial que ya está en el mercado, en una o diversas versiones hasta conseguir el servicio final. (Portal, 2019 , pág.20)
- **Método Lean Startup:** Método de identificar la problemática en el mercado y proponer una solución que se avoca en la Propuesta de Producto Mínimo Viable el cual se retroalimenta por las recomendaciones de los Early Adopters con la finalidad de proponer un prototipo y buscar la disminución de gastos al entregar

un servicio o producto acorde a las necesidades de la demanda del mercado para poder obtener posicionamiento del mercado y establecer plan de negocio que de manera concurrente se va actualizando por metas y desarrollo en mejora de su servicio o producto. (Mariño, 2018, pág.24)

- **Producto viable mínimo o PMV o MVP (Minimum Viable Product):** Representa el desarrollo del producto con el menor esfuerzo posible en costo y tiempo, pero que ofrece un mayor valor al cliente, ello es utilizado como prototipo experimental para obtener retroalimentación rápida del cliente, esta puede ser de carácter cuantitativo y cualitativo. El experimento debe ser probado en campo donde el equipo de trabajo sale a las calles para obtener los comentarios e impresiones. Un PMV solo posee aquellas funcionalidades que dan mayor valor al cliente, lo cual permite validar supuestos en las calles, ello significa que no es lanzado al mercado en general, sino solo a un segmento específico al que se denomina “early adopters” los cuales representan a aquellas personas que están dispuestas a dar opiniones y sugerencias. (Zapata, 2018, pág. 21)
- **Early adopter:** Son los primeros clientes porque tienen problemas específicos y están a la búsqueda de servicios que puedan solucionarlos, pues no les importa si el servicio es perfecto, incluso están dispuestos a escribir acerca del servicio ofrecido para darte ideas de cómo mejorarlo, creando un feedback. (Portal, 2019, pág.16)
- **Startup:** Es una empresa recién creada, con un gran potencial de escalamiento, con un fuerte uso de tecnología que permita distribuir el producto y que pueda crecer exponencialmente. (Mendoza, 2019, pág.19)
- **Networking:** La administración de la red de contactos para obtener diversos fines (como la búsqueda de empleo, la puesta en marcha de un nuevo proyecto, la ampliación de un negocio, etc.) con base en la colaboración, la cooperación y la facilitación entre los participantes, aprovechando sus conocimientos, habilidades y experiencia. Esta tendencia se ha convertido en uno de los símbolos del cambio social, en un nuevo enfoque a la hora de hacer negocios, de ver las reuniones, ferias, eventos y convenciones profesionales, las conferencias, el ocio y las fiestas. Existe además otro objetivo, el conocer y darse a conocer, el buscar posibilidades de trabajo conjunto y colaborativo, llevándose a realizar encuentros basados exclusivamente en el networking. A nivel de organizaciones, su aplicación da



lugar al trabajo y aprendizaje colaborativo con la creación de pequeños grupos de trabajo interdepartamentales (en la línea del aprendizaje en acción). Se aprovechan así las acciones y experiencia de los miembros mientras se resuelven problemas y situaciones reales. (Bernal y Ramírez, 2017, pág.16)

- **Coworking:** Son espacios compartidos, distendidos e informales, donde trabajan profesionales independientes y emprendedores, en el cual se comparten los gastos de arrendamiento y servicios generales. Como programación arquitectónica, introduce espacios flexibles para actividades complementarias, lo que propicia la confluencia y sinergia entre los colaboradores dando pie al surgimiento de posibles proyectos entre ellos. (Mendoza, 2019, pág.17)
- **Competitividad:** existen factores endógenos y exógenos que determinan la competitividad de una empresa. Es decir, la factibilidad de que una empresa alcance y mantenga sus niveles de competitividad se concentra en las competencias distintivas o ventajas competitivas que desarrolle internamente y en los condicionamientos externos que le brindan tanto la industria o sector al que pertenece, como la región-país en la que se encuentra ubicada. (Cabrera, López y Ramírez, 2011, pág. 25)
- **Competitividad del servicio de coworking:** Se enfoca en mantener una ventaja competitiva dentro del mercado, implica que su servicio esté atento de las necesidades del consumidor, el mercado que atiende y su competencia. Con lo cual se debe mantener su vista fuera de la empresa para responder de forma ágil y flexible, de tal manera que el servicio de coworking al cliente se adapte y renueve constantemente.
- **Estudio de mercado:** Procedimiento para investigar dentro de un mercado determinado como el de bienes y servicios, respecto de la preferencia del consumidor por la curva de la demanda y la disponibilidad del producto a ofrecer por la curva de la oferta con el fin de tener una información más sólida para garantizar las tomas de decisiones. (Mariño, 2018, pág.21)
- **Viabilidad:** La viabilidad se refiere al punto en que la empresa marcha lo suficientemente bien como para poder ser rentable, pero no necesariamente altísimamente rentable. Si la empresa está en ese estado, es muy positivo y significa que se tiene un negocio viable (Bernal y Ramírez, 2017, pág.17)

- **Business angel:** Pequeño inversor que aporta dinero a una empresa en su fase inicial o medianamente inicial. Su alcance de inversión puede variar, pero habitualmente está complementado por el acompañamiento que suele hacer a la hora de enfocar el negocio, conseguir clientes, hacer contactos. Suele denominarse “dinero inteligente” gracias a lo que aportan, además de la propia inversión. (Bernal y Ramírez, 2017, pág.14)
- **Design Thinking:** Metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con un espíritu centrado en las personas, y es, sobre todo: “Una aproximación a la innovación que es poderosa, efectiva y ampliamente accesible, que puede integrarse en todos los aspectos de los negocios y la sociedad, y 39 que los individuos y los equipos pueden usar para generar ideas innovadoras que se implementen y que por consiguiente tengan un impacto”. (Brown, 2009)
- **Consumer Trend Canvas:** Herramienta para entender y aplicar tendencias ya que se utiliza información externa, del entorno, porque con eso es lo que te permite identificar la tendencia del negocio.

## 2.5 Fundamentos teóricos que sustenta el estudio

La metodología de Lean Startup es un ciclo continuo de aprendizaje validado, medición y aprendizaje para los clientes, modelos comerciales, herramientas y tecnologías clave para desarrollar modelos comerciales. Según Eric Ries (2011), la metodología de Lean Startup es un enfoque que crea innovación continua, con rápida repetición y comprensión de los consumidores, enfatizando amplias perspectivas y ambiciones. Eric Ríes, explicó que, para lograr el éxito deseado, las nuevas empresas deben implementar diferentes estrategias para crear valor para los clientes. En lugar de hacer un plan de negocios que al final no se hará realidad, debes mostrar a tus clientes un producto mínimo viable, esperar sus opiniones, hacer los cambios necesarios y mejorar el producto. Este es un proceso iterativo y sigue aumentando hasta encontrar que el producto se entrega al cliente, cumpliendo y superando sus expectativas.

Esta es la clave de la filosofía de puesta en marcha ajustada. (Ries 2011) El método defendido por Eric Ríes ha cambiado el nuevo estándar de pensamiento de los emprendedores comunes. Esto representa la creación de innovación continua, que se caracteriza por un período de tiempo muy corto y está estrechamente relacionado con las necesidades de los clientes y el valor generado. Esta línea evolucionó hacia el

emprendimiento lean, que es la aplicación del pensamiento lean en el proceso de innovación.

De manera similar, Eric Ries (2011) identifica cinco principios básicos del enfoque de inicio que se define a continuación:

**1. Los emprendedores están en todas partes:** Se refiere al concepto de startup, una agencia humana diseñada para crear nuevos productos y servicios bajo una incertidumbre extrema.

**2. El espíritu empresarial en la gestión:** Este proceso plantea partir con un producto mínimo viable que, a bajo costo, permite validar las hipótesis iniciales del proyecto o emprendimiento, haciendo más barato cualquier cambio. Se debe tener una mirada integral del proyecto, centrarse en la necesidad y no en el producto, cuál es el cliente objetivo, los costos, el precio que se va a cobrar, los canales de comunicación, etc.

**3. Aprendizaje validado:** Los startups no existen para ganar dinero o cosas, pero este conocimiento puede ser dictado científicamente por la experimentación y la experiencia en el proceso de desarrollo de ideas para aprender a construir un negocio sostenible.

**4. Crear- Medir- Aprender:** La principal actividad al principio de un Startup era convertir una idea en un producto, y eso es creatividad. Luego, debe medir la reacción final del consumidor cuando se solicita una redirección. Este ciclo puede repetirse varias veces y acelerarse para hacerlo más eficiente utilizando el método Lean Startup.

**5. Contabilidad de la innovación:** Para mejorar el rendimiento, debe poder responder preguntas sobre cómo medir la innovación, medir el progreso, establecer hitos y priorizar tareas.

**Tabla 1.** Simulación segunda etapa de la competitividad del servicio de coworking

VARIABLES	INDICADORES	FÓRMULAS		
S E G U N D A  E T A P A	<b>COMPETITIVIDAD DEL SERVICIO DE COWORKING</b> Variable dependiente)	INDICADORES OPERATIVOS	TASA DE ACEPTACIÓN DEL PROTOTIPO	(((Suma de todas las unidades del prototipo adquiridos) - ( Suma de todas las unidades del servicio mínimo viable adquiridos por early adopter)) / Suma de cantidad de servicio mínimo viable adquiridos) x 100%
			TASA DE ACEPTACIÓN DEL SERVICIO	((Cantidad total del servicio - Cantidad total de usuarios de prototipo - Cantidad total de early adopter) / Suma de la cantidad total de servicios adquiridos en el tiempo) x 100%
		INDICADORES FINANCIEROS	TASA DE PREFERENCIA DEL SERVICIO DEL MERCADO	Servicio promedio adquirido en Go2Work S.A.C. / Servicio promedio adquirido en Los Olivos
			PERÍODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL	- Capital de inversión inicial (Suma de de flujos de dinero en cada periodo/(1-TIR) elevado por el número de periodos)
			ÍNDICES DE RENTABILIDAD DEL SERVICIO	(Utilidad neta / Ventas netas (Venta bruta - Devoluciones)) x 100%

Fuente: Elaboración propia 2021

## 1. INDICADORES OPERATIVOS

### a. Tasa de aceptación del prototipo y servicio

- i. Escenario conservador: En este escenario, la simulación empieza con la proyección de aceptación del prototipo por los primeros 2 semestres del proyecto, con lo cual permite identificar la tasa de usuarios que únicamente aprueba el prototipo y ya no el servicio mínimo viable. Después, se genera la proyección de aceptación del servicio de coworking a partir del tercer semestre hasta el quinto semestre, excluyendo a las personas que participaban en el test de aceptación del servicio mínimo viable y prototipo.

**Tabla 2.** Tasa de aceptación del prototipo y servicio: Escenario conservador

Descripción	ETAPA				
	Prototipo			Servicio	
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5
Internet de fibra óptica y WiFi	70%	78%	85%	91%	100%
Copia - Impresión	60%	67%	73%	78%	85%
Scanner	65%	73%	79%	85%	93%
Café - Té - Agua y Kitchenette	65%	73%	79%	85%	93%
Pizarra	70%	78%	85%	91%	100%
Lockers individuales	60%	67%	73%	78%	85%
Escritorios flexibles	65%	73%	79%	85%	93%
Línea telefónica	65%	73%	79%	85%	93%
Sala Brainstorming	70%	78%	85%	91%	100%
Salas Startup	60%	67%	73%	78%	85%
Salón de ocio	65%	73%	79%	85%	93%

	Oficinas privadas	60%	67%	73%	78%	85%
	Sala de reuniones	70%	78%	85%	91%	100%
	Estacionamiento	70%	78%	85%	91%	100%
	Recepción	70%	78%	85%	91%	100%
	Mantenimiento y limpieza	70%	78%	85%	91%	100%
	Seguridad	70%	78%	85%	91%	100%
	Reuniones virtuales	65%	73%	79%	85%	93%
	Grabación de Reuniones Virtuales en Base Data	0%	0%	65%	70%	77%
	Coaching	0%	0%	62%	67%	73%
Servicio	Eventos, charlas y talleres	0%	0%	65%	70%	77%
	Asesoramiento Legal	0%	0%	60%	65%	71%
	Asesoramiento Contable	0%	0%	60%	65%	71%
	Asesoramiento de Marketing	0%	0%	65%	70%	77%

Fuente: Elaboración propia 2021

La proyección es de manera ascendente acerca de la aceptación de la etapa de prototipo y la etapa de servicio, pues en los dos semestres se observa un crecimiento sostenido en la aceptación del prototipo, luego de proponer el servicio a los usuarios a partir del tercer semestre se visualiza la constancia de incremento en la aceptación y con ello en el semestre 5 algunos servicios llegan al 100% de satisfacción a los usuarios.

- ii. Escenario pesimista: Para este escenario se ha considerado proyecciones de aceptación menores en 50% de la capacidad de servicios brindados en la etapa de prototipo en el primer semestre

con respecto al escenario conservador, en el segundo semestre con aceptación menores en 60%, en el tercer semestre en la etapa de servicio menores en 70% y a partir del semestre 5 algunos servicios con aceptación como máximo al 88%

**Tabla 3.** Tasa de aceptación del prototipo y servicio: Escenario pesimista

Descripción	ETAPA				
	Prototipo			Servicio	
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5
Internet de fibra óptica y WiFi	49%	56%	65%	75%	88%
Copia - Impresión	42%	48%	56%	64%	75%
Scanner	46%	52%	60%	69%	82%
Café - Té - Agua y Kitchenette	46%	52%	60%	69%	82%
Pizarra	49%	56%	65%	75%	88%
Lockers individuales	42%	48%	56%	64%	75%
Escritorios flexibles	46%	52%	60%	69%	82%
Prototipo Línea telefónica	46%	52%	60%	69%	82%
Sala Brainstorming	49%	56%	65%	75%	88%
Salas Startup	42%	48%	56%	64%	75%
Salón de ocio	46%	52%	60%	69%	82%
Oficinas privadas	42%	48%	56%	64%	75%
Sala de reuniones	49%	56%	65%	75%	88%
Estacionamiento	49%	56%	65%	75%	88%
Recepción	49%	56%	65%	75%	88%
Mantenimiento y limpieza	49%	56%	65%	75%	88%
Seguridad	49%	56%	65%	75%	88%
Reuniones virtuales	49%	56%	65%	75%	88%

Servicio	Grabación de Reuniones Virtuales en Base Data	0%	0%	51%	59%	69%
	Coaching	0%	0%	48%	56%	66%
	Eventos, charlas y talleres	0%	0%	51%	58%	69%
	Asesoramiento Legal	0%	0%	47%	54%	64%
	Asesoramiento Contable	0%	0%	47%	54%	64%
	Asesoramiento de Marketing	0%	0%	51%	58%	69%

Fuente: Elaboración propia 2021

Si bien el primer semestre es menor de 50% de la aceptación del prototipo es necesario recalcar que pronostica la necesidad de mejora con el fin de poder captar mayores usuarios, a través del método lean startup mediante los test se identificara las mejoras y con ello buscar satisfacer la necesidad del usuario, por eso se propone en la proyección de crecimiento ante la capacidad de operatividad de Go2Work S.A.C. Esto se refleja en la etapa de servicio por la constancia de crecimiento de aceptación en los servicios, pues también habrá más requerimientos de los usuarios y querrán más mejoras por el precio pagado.

- iii. Escenario optimista: En este escenario optimista, la simulación empieza con la proyección de aceptación del prototipo por los primeros 2 semestres del proyecto, con lo cual permite identificar la tasa de usuarios que únicamente aprueba el prototipo y ya no el servicio mínimo viable.

Después, se genera la proyección de aceptación del servicio de coworking a partir del tercer semestre hasta el quinto semestre, excluyendo a las personas que participaban en el test de aceptación del servicio mínimo viable y prototipo, pero a través de los test y las mejoras la aceptación refleja la buena aplicación del método.



**Tabla 4.** Tasa de aceptación del prototipo y servicio: Escenario optimista

Descripción	ETAPA				
	Prototipo			Servicio	
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5
Internet de fibra óptica y WiFi	84%	97%	100%	100%	100%
Copia - Impresión	72%	83%	86%	95%	100%
Scanner	78%	90%	93%	100%	100%
Café - Té - Agua y Kitchenette	78%	90%	93%	100%	100%
Pizarra	84%	97%	100%	100%	100%
Lockers individuales	72%	83%	86%	95%	100%
Escritorios flexibles	78%	90%	93%	100%	100%
Línea telefónica	78%	90%	93%	100%	100%
Sala Brainstorming	84%	97%	100%	100%	100%
Salas Startup	72%	83%	86%	95%	100%
Salón de ocio	78%	90%	93%	100%	100%
Oficinas privadas	72%	83%	86%	95%	100%
Sala de reuniones	84%	97%	100%	100%	100%
Estacionamiento	84%	97%	100%	100%	100%
Recepción	84%	97%	100%	100%	100%
Mantenimiento y limpieza	84%	97%	100%	100%	100%
Seguridad	84%	97%	100%	100%	100%
Reuniones virtuales	84%	97%	100%	100%	100%
Grabación de Reuniones Virtuales en	0%	0%	74%	85%	98%

Base Data						
Servicio	Coaching	0%	0%	74%	86%	98%
	Eventos, charlas y talleres	0%	0%	78%	90%	100%
	Asesoramiento Legal	0%	0%	72%	83%	95%
	Asesoramiento Contable	0%	0%	72%	83%	95%
	Asesoramiento de Marketing	0%	0%	78%	90%	100%

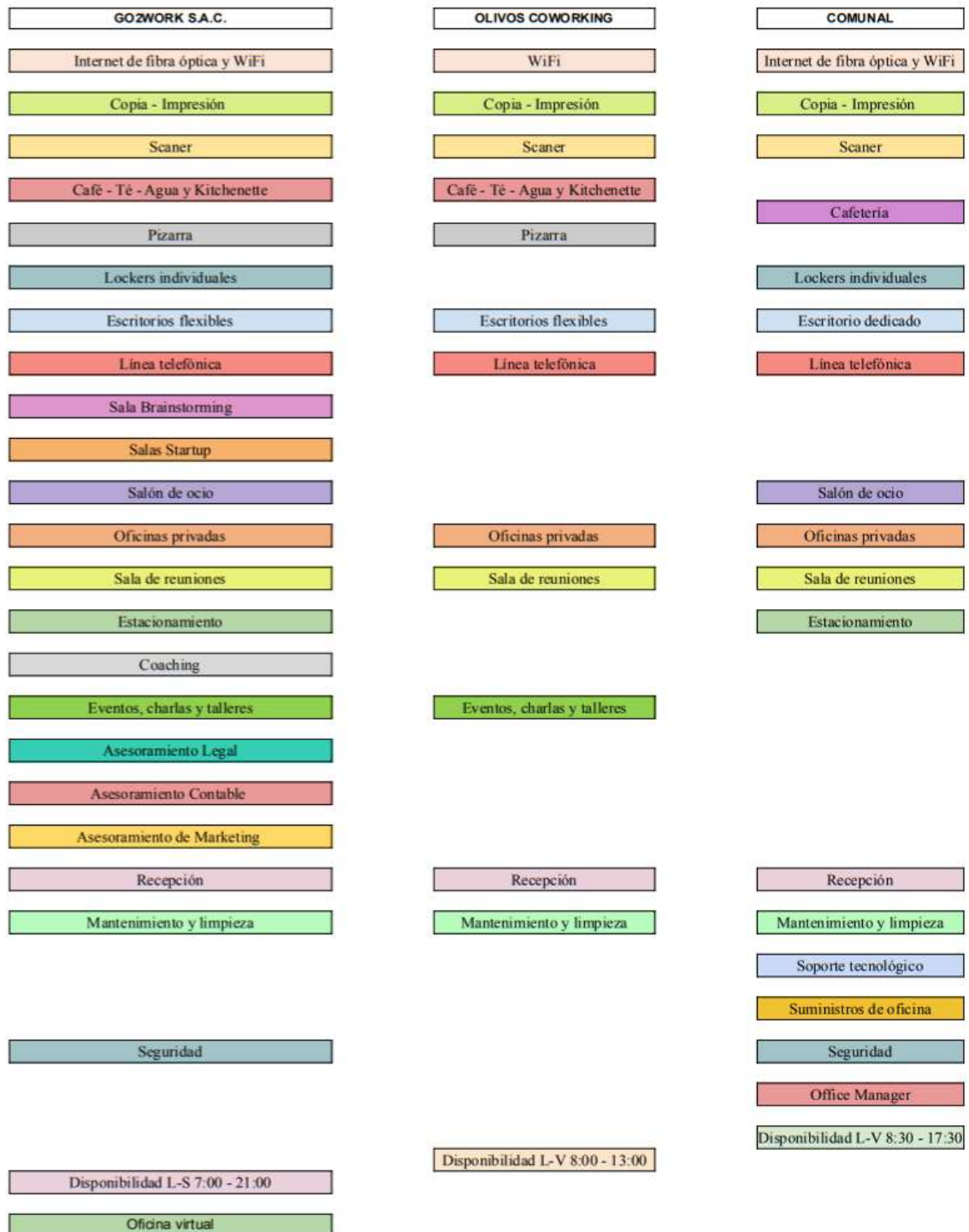
Fuente: Elaboración propia 2021

El escenario optimista, nos demuestra cuando las etapas de prototipo y servicio es correcto acorde a las necesidades del usuario y que genera mayor aceptación por la implementación del método lean startup y con la efectividad de comprender y desarrollar la solución de la problemática e inquietudes de los usuarios y ello se refleja en que antes del semestre 5, lo usuarios aceptan a través de los test realizados y evaluar si se cumplido con los objetivos de corto plazo como lo indica el método.

b. Tasa de preferencia del servicio en el mercado

Se analiza la presencia y adquisición del servicio de Go2Work frente a la competencia en el Distrito de los Olivos. La presencia de Comunal por su reputación es la primera opción para los usuarios potenciales en contratar, pues es necesario establecer la comparativa de precios al público y servicios en preferencia del público.

**Figura 2.** Tasa de preferencia del servicio en el mercado



Fuente: Elaboración propia 2021

**Tabla 5.** Comparación de precios**Precios:**

<b>Concepto</b>	<b>GO2WORK S.A.C.</b>	<b>OLIVOS COWORKING</b>	<b>COMUNAL</b>
	Oficina Flexible 40 soles		
Diario	Oficina Privada 70 soles	40 soles	Hot Desk 50 soles
	Oficina Virtual 30 soles		
Dos - Tres días	Oficina Flexible 70 soles	-	-
Semanal	Oficina Flexible 150 soles	180 soles	Hot Desk 225 soles
			Hot Desk 760 soles
Mensual	-	600 soles	Dedicated Desk 1080 soles
			Private Office 1120 soles

Fuente: Elaboración propia 2021

**Tabla 6.** Comparación de precios: Escenario Conservador

## i. Escenario conservador

<b>Descripción</b>	<b>GO2WORK S.A.C.</b>	<b>OLIVOS COWORKING</b>	<b>COMUNAL</b>
Servicios	20%	15%	65%
Tarifa	40%	25%	35%
Ubicación	35%	25%	40%

Fuente: Elaboración propia 2021

Los resultados de la escena conservadora dan como resultado que por los servicios brindados a los usuarios respecto a su precio, el más accesible es Go2Work S.A.C., debido a que brinda servicios esenciales y diversos a comparación de Comunal, generando

competencia relación de tres factores como servicios, tarifa y ubicación. Siendo preferido frente a competidores actuales en el Distrito de Los Olivos.

**Tabla 7.** Comparación de precios: Escenario pesimista

ii. Escenario pesimista

<b>Descripción</b>	<b>GO2WORK S.A.C.</b>	<b>OLIVOS COWORKING</b>	<b>COMUNAL</b>
Servicios	15%	15%	70%
Tarifa	30%	25%	45%
Ubicación	25%	25%	50%

Fuente: Elaboración propia 2021

En la simulación del escenario pesimista se demuestra que, en servicio de los tres, Go2Work S.A.C. es menos preferido por la suposición de la calidad del servicio, es decir, la deficiencia y la no ascendencia de manera progresiva de la aceptación de los servicios en las etapas de servicio mínimo viable, prototipo y servicio. Liderando en preferencias comunal en los tres factores por criterio de diversos servicios que van acorde de su tarifa y la cercanía con Mega Plaza más que la competencia. Respecto a la tarifa se observa que Go2Work S.A.C. es superior en comparación con Olivos Coworking pues el precio va acorde por el servicio.

En aceptación de servicios Go2Work S.A.C. no llega al 100% y eso afecta a su nivel de preferencia, con lo cual generaría pérdida de adquisición del servicio en comparación con Olivos Coworking que brinda un servicio básico sin servicios adicionales.

**Tabla 8.** Comparación de precios: Escenario optimista

iii. Escenario optimista

<b>Descripción</b>	<b>GO2WORK S.A.C.</b>	<b>OLIVOS COWORKING</b>	<b>COMUNAL</b>
Servicios	35%	20%	45%
Tarifa	35%	25%	40%
Ubicación	40%	15%	45%

Fuente: Elaboración propia 2021

Comunal tiene posicionamiento en el mercado del distrito los Olivos por su reputación del servicio de calidad, acorde a los precios de sus tarifas y la ubicación del centro de coworking, es por eso que en el escenario optimista Go2Work S.A.C. a relación de los otros escenarios se acerca al nivel de preferencia a Comunal y esto se debe a que la tasa de aceptación del producto es al 100% a partir del tercer semestre generando buenas experiencias con los usuarios y usuarios potenciales.

Es aquí donde de manera optimista se evalúa que, si bien comunal tiene ventaja competitiva en el mercado por el momento, eso no quiere decir que será estático, pues el mercado es dinámico y Go2Work S.A.C. genera a través del método Lean StartUp las oportunidades de crecer la presencia y preferencia de los usuarios en el Distrito de Los Olivos.

## 2. INDICADORES FINANCIEROS

### a. Periodo de recuperación del capital

Para establecer el periodo de recuperación acerca de los tres escenarios se debe recurrir a una proyección en el escenario conservador, pesimista y optimista con la proyección de ventas referente a la inversión de capital inicial.

Si bien a través del presupuesto de inversión del proyecto antes de operar se estima la necesidad de obtener liquidez por un monto ascendiente a S/136.328,00 y con ello a través de la herramienta TIR se determinará en qué período a nivel semestral se evalúa las proyecciones.

**Tabla 9.** Periodo de recuperación de inversión inicial

<b>Recuperación de inversión inicial</b>		
Simulación	TIR	Tiempo de Recuperación
Conservadora	56%	13 meses
Pesimista	-31%	42 meses
Optimista	63%	10 meses

Fuente: Elaboración propia 2021

Como es de observar se ha recogido los datos desde la inversión inicial hasta los ingresos establecidos por los servicios a brindar desarrollados anteriormente, es necesario enfatizar que en un escenario conservador y optimista el proyecto logra una recuperación de su inversión en un corto período de tiempo, ya que esto es el resultado de tener en flujo y

caja S/ 64 000 con lo cual la intervención de recuperar el monto total de la inversión se atenúa por la presencia de liquidez de caja y banco.

Es aquí donde la interpretación financiera se requiere en los tres escenarios, pues como ya se visualizó el TIR en el escenario pesimista es negativo, con lo cual traduce al interpretar ese resultado que no hay una recuperación inmediata a diferencia de los demás y esto se debe a restricciones de ocupación de espacios desde el 2020 emitido por el estado peruano.

A diferencia de este existen los dos escenarios que al interpretar su resultado señalan que es factible su retornabilidad dentro del período estudiado en el escenario conservador, la recuperación es después de un año, mientras el optimista es dentro de un año.

El tema de las proyecciones de ventas y sus valorizaciones están más ligados para determinar su rentabilidad ya que la subsistencia de un negocio está sujeta a los índices de rentabilidad del negocio y retornabilidad de inversión.

#### b. Índices de rentabilidad del servicio

Para evaluar el índice de rentabilidad es necesario evaluar la diferencia entre un escenario normal y un escenario con las medidas de la pandemia Covid-19, pues se ha proyectado la proyección de ventas relativo a la capacidad de los ambientes de Go2Work S.A.C. para estimar

**Tabla 10.** Proyección de ventas

Productos	Canti da d	Precio Unitario	Fre cuen cia Me nsu al	Usu arios men sual es	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre	Semestre
					1	2	3	4	5
Principiant e	50	S/.40,00	Día	525	65%	75%	80%	90%	100%
Go- Intermedio	30	S/.70,00	Tre s	105	65%	75%	80%	90%	100%

Experto Business	25	S/.150,00	Días Se ma na l	35	65%	75%	80%	90%	100%
Oficina Privada (4 Personas)	4	S/.30,00	Día	168	65%	75%	80%	90%	100%
Oficina virtual	10	S/.30,00	Día	10	65%	75%	80%	90%	100%
Coaching	8	S/.25,00	Se ma na l	15	70%	80%	85%	95%	100%
Asesoramiento	4	S/.20,00	Se ma na l	15	70%	80%	85%	95%	100%

Fuente: Elaboración propia 2021

**Tabla 11.** Proyección de ventas en valor

Productos	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5
Principiante	S/.81.900,00	S/.94.500,00	S/.100.800,00	S/.113.400,00	S/.126.000,00
Go-Intermedio	S/.28.665,00	S/.33.075,00	S/.35.280,00	S/.39.690,00	S/.44.100,00
Experto Business	S/.20.475,00	S/.23.625,00	S/.25.200,00	S/.28.350,00	S/.31.500,00
Oficina Privada (4 Personas)	S/.19.656,00	S/.22.680,00	S/.24.192,00	S/.27.216,00	S/.30.240,00
Oficina Virtual	S/.1.170,00	S/.1.350,00	S/.1.440,00	S/.1.620,00	S/.1.800,00
Coaching	S/.1.575,00	S/.1.800,00	S/.1.912,50	S/.2.137,50	S/.2.250,00
Asesoramiento	S/.1.260,00	S/.1.440,00	S/.1.530,00	S/.1.710,00	S/.1.800,00
Total	S/.154.701,00	S/.178.470,00	S/.190.354,50	S/.214.123,50	S/.237.690,00



Fuente: Elaboración propia 2021

i. Escenario conservador

**Tabla 12.** Proyección de ventas en valor: Escenario conservador

	Semestre 0	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5
<b>Ganancias y pérdidas</b>						
Venta		S/.154.7 01,00	S/.178.47 0,00	S/.190.3 54,50	S/.214.1 23,50	S/.237.6 90,00
Costo de los productos vendidos		S/.51.18 0,00	S/.51.180 ,00	S/.60.18 0,00	S/.60.18 0,00	S/.60.18 0,00
Gastos de Ventas		S/.60.24 0,00	S/.60.240 ,00	S/.60.24 0,00	S/.60.24 0,00	S/.60.24 0,00
Utilidad Operativa (Antes de Impuestos)		S/.43.28 1,00	S/.67.050 ,00	S/.69.93 4,50	S/.93.70 3,50	S/.117.2 70,00
Índice de rentabilidad (IR) (29.5%)		<b>S/.12.76 7,90</b>	<b>S/.19.779 ,75</b>	<b>S/.20.63 0,68</b>	<b>S/.27.64 2,53</b>	<b>S/.34.59 4,65</b>
Utilidad Neta		S/.30.51 3,11	S/.47.270 ,25	S/.49.30 3,82	S/.66.06 0,97	S/.82.67 5,35
<b>Flujo de Efectivo Libre (FCF)</b>						
Utilidad Neta		S/.30.51 3,11	S/.47.270 ,25	S/.49.30 3,82	S/.66.06 0,97	S/.82.67 5,35
Inversión Inicial	S/.136.32 8,00	0	0	0	0	0
Caja Inicial	S/.64.000 ,00	0	0	0	0	0
Free cash flow (FCF)	S/.72.328 ,00	S/.30.51 3,11	S/.47.270 ,25	S/.49.30 3,82	S/.66.06 0,97	S/.82.67 5,35
Costo de oportunidad del capital (COK)	9%					

Valor actual neto (VAN) S/.134.05  
6,25

Tasa interna de retorno  
(TIR) 56%

**Retornabilidad de  
Inversión Tercer  
semestre**

Fuente: Elaboración propia 2021

A lo largo de los primeros dos años y medio (cinco semestres) a través de la simulación en el escenario conservador, respetando la proyección de ventas en valor, se establece la viabilidad de inversión del proyecto, puesto que es rentable en este escenario, generando recuperación de la inversión de manera rápida en el tercer semestre, pues el costo se incrementa por el arrendamiento del local, ya que en inversión inicial se establece el criterio de arrendar el local por un año.

Además, el valor positivo del resultado de VAN indica que existen utilidades y es propicio invertir. Cabe resaltar que la proyección de ventas establece el 35% de número frecuentes de usuarios mensuales ante la capacidad de los servicios al 100%, con lo cual el criterio se respalda en el escenario conservador.

## ii. Escenario pesimista

**Tabla 13.** Proyección de ventas en valor: Escenario pesimista

	Semestre 0	Semestr e 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5
<b>Ganancias y pérdidas</b>						
Venta	S/.92.82 0,60	S/.107.082 ,00	S/.114.21 2,70	S/.128.474 ,10	S/.142.61 4,00	
Costo de los productos vendidos	S/.51.18 0,00	S/.51.180 ,00	S/.60.180 ,00	S/.60.180 00	S/.60.180 ,00	
Gastos de Ventas	S/.60.24 0,00	S/.60.240 ,00	S/.60.240 ,00	S/.60.240 00	S/.60.240 ,00	
Utilidad Operativa (Antes de Impuestos)	- S/.18.59 9,40	- S/.4.338,0 0	- S/.6.207,3 0	S/.8.054,1 0	S/.22.194, 00	
Índice de rentabilidad (IR) (29.5%)		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>S/.2.375,9 6</b>	<b>S/.6.547, 23</b>

Utilidad Neta	-	-	-	S/.5.678,1	S/.15.646,
	<b>S/.18.59</b>	<b>S/.4.338,</b>	<b>S/.6.207,</b>	4	77
	<b>9,40</b>	<b>00</b>	<b>30</b>		

**Flujo de Efectivo Libre (FCF)**

Utilidad Neta	-	-	-	S/.5.678,1	S/.15.646
	S/.18.59	S/.4.338,	S/.6.207,	S/.5.678,1	S/.15.646
	9,40	00	30	4	,77
Inversión Inicial	-	-	-	-	-
	S/.136.32				
	8,00	0	0	0	0
Caja Inicial	S/.64.000,				
	00	0	0	0	0
Free cash flow (FCF)	-	-	-	-	-
	<b>S/.72.328,</b>	<b>S/.18.59</b>	<b>S/.4.338,</b>	<b>S/.6.207,</b>	<b>S/.5.678,1</b>
	<b>00</b>	<b>9,40</b>	<b>00</b>	<b>30</b>	<b>4</b>
					<b>,77</b>

Costo de oportunidad del capital (COK) 9%

Valor actual neto (VAN) S/.83.644,19

Tasa interna de retorno (TIR) -31%

**Retornabilidad de inversión** **No hay dentro de los 5 semestres**

Fuente: Elaboración propia 2021

**Tabla 14.** Aforo permitido por la pandemia Covid-19: Escenario pesimista

**GO2WORK S.A.C.**

AMBIENTE	ÍNDICE	CANTIDAD	AFORO	AFORO COVID-19
Escritorios flexibles	1 silla/pers.	24	24	12
Sala Brainstorming	1 silla/pers.	1	9	3
Salas Startup 4per.	1 silla/pers.	8	32	16
Salón de ocio	1.5 silla/pers.	1	20	10
Oficinas privadas 4 per.	1.5 silla/pers.	4	16	8
Sala de reuniones 5 per.	1 silla/pers.	2	10	5
Sala de conferencias	1 silla/pers.	2	20	10

Fuente: Elaboración propia 2021

En este escenario pesimista, se establecen los parámetros de la pandemia Covid-19 para el aforo permitido y con ello calcular su 35% para destinar la frecuencia de usuarios de manera mensual y con ello determinar su valor semestral. Pero en este escenario, es importante recalcar que los tres primeros semestres estarían en déficit y con ello no se recomendaría la inversión de un proyecto respecto a las condiciones dadas por las restricciones sanitarias y la dificultad de poder adquirir usuarios.

Con lo cual la rentabilidad no existe en los cinco primeros semestres, existe al final utilidad, pero la recuperación de la inversión sería lenta, así lo indica el TIR como el VAN negativo, significando no es recomendable invertir o ejecutar el proyecto en este escenario.

### iii. Escenario optimista

**Tabla 15.** Proyección de ventas en valor: Escenario optimista

	Semestre 0	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5
<b>Ganancias y pérdidas</b>						
Venta		S/.162.4 36,05	S/.187.3 93,50	S/.199.8 72,23	S/.224.8 29,68	S/.237.69 0,00
Costo de los productos vendidos		S/.51.18 0,00	S/.51.18 0,00	S/.60.18 0,00	S/.60.18 0,00	S/.60.180 ,00
Gastos de Ventas		S/.60.24 0,00	S/.60.24 0,00	S/.60.24 0,00	S/.60.24 0,00	S/.60.240 ,00
Utilidad Operativa (Antes de Impuestos)		S/.51.01 6,05	S/.75.97 3,50	S/.79.45 2,23	S/.104.4 09,68	S/.117.27 0,00
Índice de rentabilidad (IR) (29.5%)		<b>S/.15.04 9,73</b>	<b>S/.22.41 2,18</b>	<b>S/.23.43 8,41</b>	<b>S/.30.80 0,85</b>	<b>S/.34.594 ,65</b>
Utilidad Neta		S/.35.96 6,32	S/.53.56 1,32	S/.56.01 3,82	S/.73.60 8,82	S/.82.675 ,35
<b>Flujo de Efectivo Libre (FCF)</b>						
Utilidad Neta		S/.35.96 6,32	S/.53.56 1,32	S/.56.01 3,82	S/.73.60 8,82	S/.82.675 ,35
Inversión Inicial	S/.136.32 8,00	0	0	0	0	0
Caja Inicial	S/.64.000 ,00	0	0	0	0	0
Free cash flow (FCF)	S/.72.328 ,00	S/.35.96 6,32	S/.53.56 1,32	S/.56.01 3,82	S/.73.60 8,82	S/.82.675 ,35
Costo de oportunidad del capital (COK)	9%					
Valor actual neto (VAN)	S/.154.88 2,70					
Tasa interna de retorno (TIR)	63%					

## **Retornabilidad de Inversión**                      **Segundo Semestre**

Fuente: Elaboración propia 2021

En el escenario optimista se avala por los criterios ya desarrollados, desde aceptación, preferencia, evaluaciones de proyecciones de ventas en lo cual se fundamenta porque desde el tercer semestre la aceptación es casi 100% de los servicios brindados, como la preferencia me hace competitivo frente a Comunal, pues así se refleja en la rentabilidad del proyecto, pues si bien no se establece el 100% de la capacidad de los servicios brindados, bastaría con 35% para poder tener retornabilidad del proyecto en dos semestre, es decir, un año con lo cual, el escenario optimista permite visualizar la optimización del procedimiento del método Lean StartUp.

### **2.6 Hipótesis**

#### **2.6.1 Hipótesis general**

Si se aplica el plan de negocio mediante el método lean startup, entonces se logrará la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 de Go2Work S.A.C. en el mercado del distrito de Los Olivos para la clase media emergente que permitirá la mejora de la posición de mercado y ventaja competitiva del negocio.

#### **2.6.2 Hipótesis específicas**

- Si se identifica cómo interactúa el mercado de Los Olivos previo a la propuesta de un plan de negocio mediante el método Lean Startup que busca la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 para la clase media emergente, entonces se descubrirá las necesidades esenciales del usuario y los servicios brindados por la competencia potencial con alta demanda del sector plasmado en un estudio de mercado.
- Si se desarrolla el plan de negocio mediante el método lean startup a fin de fortalecer la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 de Go2Work S.A.C. en el distrito de Los Olivos para la clase media emergente, entonces se busca a través del capital de inversión, la inserción en el mercado del servicio de coworking en Los Olivos.
- Si se establecen procedimientos financieros para rentabilizar el capital de inversión para Go2Work S.A.C. a través del plan de negocio mediante el método

lean startup a fin de fortalecer la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 en el distrito de Los Olivos conforme al público objetivo, entonces se podrá proyectar la retornabilidad de la inversión y se determinará la viabilidad del proyecto.

- Si se cuantifica el nivel de preferencia del servicio en el mercado de Go2Work S.A.C. para la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 en el distrito de Los Olivos para la clase media emergente a través del plan de negocio mediante el método lean startup, entonces se determinará la relación de aceptación del servicio brindado frente a la competencia, acerca de la rentabilidad de la inversión continua en el negocio y alternativas de mejoras en los servicios para la preferencia ante la competencia.

## 2.7 Variables

### Definición

- **Lean Startup:** Es la metodología cuya finalidad es aumentar la eficiencia de la ejecución de una idea de servicio a la realidad, maximizando el aprendizaje con una inversión mínima, siguiendo los pasos de innovar, crear, medir, aprender y repetir.
- **Plan de negocio mediante el método Lean Startup:** Es el documento que incluye un conjunto de estrategias a ejecutar desde la idea del servicio de coworking hasta la ejecución de ello, con la innovación de servicio mínimo viable al servicio final.
- **Competitividad del servicio de coworking:** Es la capacidad de competir dentro del mercado de bienes y servicios, en el cual se identifica la posición dentro del mercado y ventaja competitiva frente a competidores quienes brindan el servicio de coworking.

### Operacionalización de variables

Matriz Plan de negocios para la competitividad del servicio coworking de Go2Work S.A.C. en el distrito de Los Olivos para la clase media emergente aplicando el método Lean Startup.

**Tabla 16.** Operacionalización de variables: Primera etapa

VARIABLES	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	
PRIMERA ETAPA	<b>LEAN STARTUP</b> 1era ETAPA: <b>LEAN STARTUP</b> (VARIABLE INDEPENDIENTE) que modifica al plan de negocio mediante el método Lean Startup	PRODUCTIVIDAD  TASA DE ROTACIÓN DE USUARIOS  PORCENTAJE DE SERVICIOS CON DEFECTOS	Cantidad de producción / Horas de trabajo del empleado  (Usuarios perdidos / Usuarios iniciales del periodo por mes) x 100 %  Total de servicios defectuosos / Total de servicios producidos) x 100 %
	<b>PLAN DE NEGOCIO MEDIANTE EL MÉTODO LEAN STARTUP</b> 1era ETAPA: PLAN DE NEGOCIO MEDIANTE EL MÉTODO LEAN STARTUP (VARIABLE D.)	INDICADOR RES CLAVES DE DESEMPEÑO  ESTUDIO DE MERCADO  PLAN DE MARKETING	PREFERENCIA DEL MERCADO POTENCIAL EN SERVICIOS DIGITALES COWORKING  TASA DE CONVERSIÓN DE USUARIOS  ((Proyección Total Clientes - Total de proyección de ventas por servicios tangibles) / Total de Clientes) x100%  (Cantidad de usuarios conseguidos/ Cantidad de impresiones publicitarias) x 100%

Fuente: Elaboración propia 2021

1. Lean Startup: Procedimiento de análisis que consiste en construir, medir y aprender un servicio ingresado en el mercado, evitando caer en el error de crear un servicio que no tenga respaldo de la demanda, permitiendo realizar pruebas y conseguir evidencias sobre el servicio y el mercado, maximizando el aprendizaje con una inversión mínima.
  - a. Indicadores clave de desempeño:
    - i. Productividad: Sirve para medir la productividad de un empleado que se establece formulando durante un periodo determinado



respecto la cantidad de productos que se ha producido entre las horas de trabajo.

- ii. Tasa de rotación de usuarios: Es el porcentaje de usuarios que dejan de utilizar o adquirir el servicio en un periodo de tiempo determinado, pudiendo contabilizar la cantidad de usuarios anteriores que son reemplazados por otros nuevos.
  - iii. Porcentaje de servicios con defectos: Mide el porcentaje que representan la cantidad de los servicios defectuosos con respecto a la cantidad de servicios producidos, permitiendo identificar los factores de su causa.
2. Plan de negocios mediante el método Lean Startup: Se trata de conocer el Target, buscando respuestas de necesidades e intereses con el costo que está dispuesto a pagar por conseguir lo que quiere y desea, proponiendo la solución del problema. Su objetivo es crear un servicio mínimo viable que debe consumir el menor número de recursos, pero debe satisfacer las necesidades del Target. Con lo cual busca modificar el producto inicial que ya está en el mercado, en una o diversas versiones hasta conseguir el servicio final.
- a.** Estudio de mercado:
    - i. Preferencia del mercado potencial en servicios digitales coworking: Personas activas que en el futuro se pueden adquirir como clientes en las cuales su preferencia es consumir servicios digitales.
    - ii. Plan de Marketing:
    - iii. Tasa de conversión de usuarios: Es el porcentaje de usuarios adquiridos con relación a la cantidad de impresiones publicitarias (digitales y físicas) en un periodo determinado, permitiendo conocer la transición de potencial usuario a usuario.

Matriz Plan de negocios para la competitividad del servicio coworking de Go2Work S.A.C. en el distrito de Los Olivos para la clase media emergente aplicando el método Lean Startup.

**Tabla 17.** Operacionalización de variables: Segunda etapa

VARIABLES	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERACIONAL
<p><b>PLAN DE NEGOCIO MEDIANTE EL MÉTODO LEAN STARTUP</b></p> <p>2da ETAPA: PLAN DE NEGOCIO MEDIANTE EL MÉTODO LEAN STARTUP (VARIABLE INDEPENDIENTE) que actúa sobre la competitividad del servicio de coworking</p>	<p>FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)</p> <p>RETORNABILIDAD DE INVERSIÓN</p>	<p>Ingreso - Costo - Gasto - Impuesto a la renta</p> <p>(Ingresos - Costo y gasto de servicio de coworking) / Inversión</p>
<p><b>PLAN FINANCIERO</b></p> <p>2da ETAPA: PLAN FINANCIERO (VARIABLE INDEPENDIENTE) que actúa sobre la competitividad del servicio de coworking</p>	<p>MARGEN DE RENTABILIDAD</p>	<p>((Ingresos totales - Costo de servicio) / inversión) x 100%</p>
<p><b>COMPETITIVIDAD DEL SERVICIO DE COWORKING</b></p> <p>2da ETAPA: COMPETITIVIDAD DEL SERVICIO DE COWORKING (VARIABLE DEPENDIENTE)</p>	<p>INDICADORES OPERATIVOS</p> <p>TASA DE ACEPTACIÓN DEL PROTOTIPO</p> <p>TASA DE ACEPTACIÓN DEL SERVICIO</p>	<p>((Suma de todas las unidades del prototipo adquiridos) - (Suma de todas las unidades del servicio mínimo viable adquiridos por early adopter)) / Suma de cantidad de servicio mínimo viable adquiridos) x 100%</p> <p>((Cantidad total del servicio - Cantidad total de usuarios de prototipo - Cantidad total de early</p>

		adopter) / Suma de la cantidad total de servicios adquiridos en el tiempo) x 100%
	TASA DE PREFERENCIA DEL SERVICIO EN EL MERCADO	Servicio promedio adquirido en Go2Work S.A.C. / Servicio promedio adquirido en Los Olivos
INDICADORES FINANCIEROS	PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL	- Capital de inversión inicial (Suma de de flujos de dinero en cada periodo/(1-TIR) elevado por el número de periodos) (Utilidad neta / Ventas netas (Venta bruta - Devoluciones)) x 100%
	ÍNDICES DE RENTABILIDAD DEL SERVICIO	

Fuente: Elaboración propia 2021

1. Plan de negocio mediante el método Lean Startup: Se trata de conocer el Target, buscando respuestas de necesidades e intereses con el costo que está dispuesto a pagar por conseguir lo que quiere y desea, proponiendo la solución del problema. Su objetivo es crear un servicio mínimo viable que debe consumir el menor número de recursos, pero debe satisfacer las necesidades del Target. Con lo cual busca modificar el producto inicial que ya está en el mercado, en una o diversas versiones hasta conseguir el servicio final.
  - a. Plan financiero:
    - i. Flujo efectivo (Cash Flow): Es también denominado flujo de caja que es la variación de ingreso y egreso de efectivo en un periodo determinado.

- ii. Retornabilidad de inversión: Es el valor porcentual que se determina mediante resultados acerca de la retornabilidad y utilidad en la funcionalidad de los servicios, con fines de saber las utilidades o pérdidas a través de sus inversiones.
  - iii. Margen de rentabilidad: Es la representación porcentual ante los resultados de cálculo a través de una fórmula para determinar la sostenibilidad de sus ingresos por los servicios requeridos.
- 2. Competitividad del servicio de coworking: Se enfoca en mantener una ventaja competitiva dentro del mercado, implica que su servicio esté atento de las necesidades del consumidor, el mercado que atiende y su competencia. Con lo cual se debe mantener su vista fuera de la empresa para responder de forma ágil y flexible, de tal manera que el servicio de coworking al cliente se adapte y renueve constantemente.
  - a. Indicadores operativos:
    - i. Tasa de aceptación del prototipo: El porcentaje que se relaciona con los usuarios que adquieren el prototipo frente a la cantidad total de unidades de servicios mínimo adquiridos a fin de determinar si supera o disminuye del cien por ciento.
    - ii. Tasa de aceptación del servicio: Nivel de evolución de usuarios que adquieren el servicio excluyendo a los usuarios de prototipo y early adopters frente al total de usuarios quienes adquirieron desde el inicio.
    - iii. Tasa de preferencia del servicio del mercado: Es el porcentaje participativo del total del servicio utilizado en el mercado de Los Olivos, identificando la participación e importancia del servicio brindado dentro del mercado.
  - b. Indicadores financieros:
    - i. Periodo de recuperación del capital: Es la temporalidad en la cual el capital de inversión se recupera a base de los ingresos de las ventas realizadas conforme a un periodo determinado.
    - ii. Índices de rentabilidad del servicio: Es el rendimiento capital contable en la cual sirve a la empresa para medir la capacidad que

tiene obtener beneficios, a través de los fondos propios o activos de la empresa.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo, método y diseño de la investigación**

El tipo de investigación es aplicada ya que se emplea para resolución práctica del plan de negocio con el método lean startup para la competitividad del servicio coworking. No se desarrollará teoría, se busca la confrontación con la realidad, por los conocimientos obtenidos.

Respecto al método de investigación, consta de dos fases de acuerdo a los datos empleados. En primer lugar, cuantitativa respecto a la competitividad del servicio de coworking y el plan de negocio con el método Lean Startup, apoyándonos en entrevistas a expertos de diferentes sectores y temas que complementan el negocio del servicio de coworking, como actores del mismo giro del negocio, agentes inmobiliarios, asociaciones de emprendedores cuyos aportes esclarecerá la problemática dentro del mercado y la viabilidad de la solución a proponer en el crecimiento ascendente de ofrecer el servicio en el mercado.

Después, concluyente cuantitativa referente a la estructuración del plan de negocio mediante el método lean startup así como la necesidad del servicio coworking en Los Olivos, pues el cuestionario está estructurado y estandarizado de preguntas cerradas de opción múltiple dirigidas a los potenciales usuarios de la zona.

Conforme al diseño de investigación se establece que es de un estudio de caso, pues se trata de aislar a un caso en específico, ya que el estudio se encuentra en un sólo caso, debido a la peculiaridad del sujeto y objeto de estudio, pues es de carácter irreplicable y revelador para la comunidad científica por la particularidad a investigar.

### 3.2 Población y muestra

En el presente trabajo, se realizará una investigación estudio de caso específico como estructurar un plan de negocio mediante el método lean startup para la competitividad del servicio de coworking de Go2Work S.A.C. en el distrito de Los Olivos. Por lo tanto, se establece criterio exonerativo de determinar población y muestra por ser un caso específico.

### 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

**Tabla 18.** Técnicas e instrumentos de recolección de datos

<b>TÉCNICAS A EMPLEAR</b>	<b>INSTRUMENTOS A UTILIZAR</b>	<b>PROPÓSITOS</b>
Entrevista	Guía de entrevista sobre el plan de negocio para fomentar la competitividad del servicio coworking	Recoger información sobre la validez de la aplicación del plan de negocio respecto a la búsqueda de competitividad del servicio coworking
Encuesta	Cuestionario sobre la competitividad del servicio de coworking	Recoger información referente a la aceptación del servicio ofrecido y en búsqueda de mejoras para obtener ventaja competitiva en el distrito de Los Olivos
Base de datos	Base de datos de servicios de coworking en el distrito de Los Olivos	Recoger información acerca de los actores que brindan servicio coworking en la ubicación de Los Olivos

Observación directa	Registro de observación sobre la necesidad del servicio de coworking al emprendedor en el distrito de Los Olivos	Observación sistemática real en el contexto de la necesidad del emprendedor para desarrollar sus actividades en un espacio
Lista de verificación	Lista de cotejo sobre el plan de negocio mediante el Método Lean Startup y Design Thinking	Registrar información condicional acerca del cumplimiento de las fases del Método Lean Startup y del Método Design Thinking

Fuente: Elaboración propia 2021

### 3.3.1 Técnicas de investigación

#### 1. Entrevista

Entrevista profundizando las necesidades que acarrea las empresas otorgando como solución el servicio de coworking. Se entrevistaron a expertos de diferentes sectores y temas que complementan el negocio del servicio de coworking como expertos del mismo giro del negocio como Ideas Cowork, Bk Cowork y Coworking Los Olivos, Inmobiliarias porque son las encargadas de arrendar espacios como oficinas para establecer el negocio del servicio de coworking, Asep porque conocen las dificultades de establecerse dentro del mercado del emprendedor.

#### 2. Encuesta

Cuestionario estructurado y estandarizado de preguntas cerradas con opción múltiple.

#### 3. Base de datos

Recopilación de estadística acerca de la presencia de competencia en el mercado de Los Olivos, zonas geográficas donde se otorga el servicio, promedio de precios por el servicio.

Margen de crecimiento de empresas en Los Olivos, cantidad de presencia de empresas.

#### 4. Observación directa

Cuantificar empresas requiriendo el servicio de coworking en Los Olivos, servicios exigidos, precio dispuesto a pagar.

#### 5. Lista de verificación

Verificar el cumplimiento de todos los requisitos en todas las fases de manera sistematizada el Método Lean Startup en la elaboración del plan de negocio. También, la operatividad que establece el método Design Thinking para la innovación del servicio digital brindado.

**Tabla 19.** Juicio de Expertos

<b>EXPERTOS</b>	
<b>NOMBRES</b>	<b>CARGOS</b>
a. <b>Mg. Arq. Walter Morales Llanos</b>	Magíster en Arquitectura con mención en Gestión Empresarial
b. <b>Arq. Luis Enrique Miranda Pahuacho</b>	Arquitecto especialista en diseño y construcción de Oficinas Coworking
c. <b>Diego Medina Stein</b>	Asesor Inmobiliario de Remax
d. <b>Ps. Claudia Paverini Elizondo</b>	Psicóloga, Socia y administradora de Idea Cowork
e. <b>Lidia Bernabe Díaz Soriano</b>	Propietaria de Coworking Los Olivos
f. <b>Hugo Lam S.</b>	Socio y administrador de Bk Coworking
g. <b>Daniela Alexandra Rondón Gamboa</b>	Community Manager y especialista en atención al cliente en Bk Coworking

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 20.** Matriz de ponderación

<b>MATRIZ DE PONDERACIÓN</b>		
<b>REQUERIMIENTOS</b>	<b>CRITERIOS DE SELECCIÓN</b>	<b>PESO</b>



<p><b>Personas con experiencia laboral activa mayor de 3 años en el rubro de coworking</b></p>	<p>Debe conocer las necesidades del consumidor requeridas en el rubro de coworking, debido a que se identifica sus preferencias a lo largo del tiempo y como han ido manteniéndose y modificándose, la tendencia de preferencia del servicio.</p>	<p><b>24%</b></p>
<p><b>Persona que identifique las necesidades básicas de los clientes del distrito de Los Olivos en el servicio de coworking</b></p>	<p>Ayudará a identificar si mi servicio mínimo viable es correcto ante las necesidades de los clientes.</p>	<p><b>13%</b></p>
<p><b>Personas con conocimiento referente a la inversión en el rubro de coworking</b></p>	<p>Debe conocer los pro y contra de invertir en el rubro de coworking para un emprendedor inexperto, conociendo las necesidades y requerimientos de los consumidores al iniciar la actividad comercial, con capacidad de señalar las características y procesos para valorizar el servicio de coworking, identificando los beneficios y los riesgos de la inversión.</p>	<p><b>24%</b></p>
<p><b>Personas con cargo de ejecutivo o gerente en una empresa dedicada al arrendamiento de oficinas tradicional</b></p>	<p>La toma de decisiones, conocimiento de la funcionalidad de la empresa y acceso a información total de la operatividad solamente lo tienen estos cargos.</p>	<p><b>12%</b></p>
<p><b>Personas con cargo de ejecutivo o gerente en una empresa dedicada al coworking</b></p>	<p>La toma de decisiones, conocimiento de la funcionalidad de la empresa y acceso a información total de la operatividad solamente lo tienen estos cargos.</p>	<p><b>12%</b></p>
<p><b>Persona que ha participado en una investigación de mercado en el rubro de arrendamiento de oficinas tradicionales o</b></p>	<p>Debe tener registrado el comportamiento de los consumidores y productos en diferentes rubros en su</p>	<p><b>15%</b></p>

**espacios de coworking en el distrito de Los Olivos**

investigación, evidenciando cómo es la fluctuación en el mercado del distrito de Los Olivos.

**TOTAL**

**100%**

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 21.** Ponderación a expertos

<b>PONDERACIÓN A EXPERTOS</b>									
<b>REQUERIMIENTOS</b>	<b>PESO</b>	<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>	<b>d.</b>	<b>e.</b>	<b>f.</b>	<b>g.</b>	
<b>1</b>	<b>Personas con experiencia laboral activa mayor de 3 años en el rubro de coworking</b>	<b>24%</b>	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%
<b>2</b>	<b>Persona que identifique las necesidades básicas de los clientes del distrito de Los Olivos en el servicio de coworking</b>	<b>13%</b>	13%	13%	0%	13%	13%	13%	13%
<b>3</b>	<b>Personas con conocimiento referente a la inversión en el rubro de coworking</b>	<b>24%</b>	24%	24%	24%	24%	24%	24%	0%
<b>4</b>	<b>Personas con cargo de ejecutivo o gerente en una empresa dedicada al arrendamiento de oficinas tradicional</b>	<b>12%</b>	0%	0%	12%	0%	0%	0%	0%
<b>5</b>	<b>Personas con cargo de ejecutivo o gerente en una empresa dedicada al coworking</b>	<b>12%</b>	0%	0%	0%	12%	12%	12%	0%

Persona que ha participado en una investigación de mercado en el rubro de									
6	arrendamiento de oficinas tradicionales o espacios de coworking en el distrito de Los Olivos	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	76%	76%	75%	88%	88%	88%	52%

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 22.** Evidencias

		<b>EVIDENCIAS</b>						
<b>CUMPLIMIENTO DE EVIDENCIAS</b>		<b>a.</b>	<b>b.</b>	<b>c.</b>	<b>d.</b>	<b>e.</b>	<b>f.</b>	<b>g.</b>
1	La persona es identificada en la página web como personal laboral, exhibiendo su experiencia laboral, referente al rubro coworking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	La persona ha publicado en una revista o en un periódico o ha brindado una conferencia o entrevista acerca de las necesidades básicas de los clientes del distrito de Los Olivos en el servicio de coworking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	La persona ha publicado en una revista o en un periódico o realizado una conferencia o	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

- entrevista acerca el rubro de coworking y las implicancias de su inversión
- 4 La persona es identificada en la página web de una empresa dedicada al arrendamiento de oficinas tradicionales designando la posición ejecutiva de la empresa
- 5 La persona es identificada en la página web de una empresa dedicada al coworking designando la posición ejecutiva de la empresa
- 6 La persona ha publicado en una revista o en un periódico o brindado una entrevista acerca del mercado en el rubro de arrendamientos de oficinas tradicionales o espacios de coworking

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4 Descripción de procedimientos de análisis

1. **Desarrollar el estudio de mercado previo al desarrollo del plan de negocio del servicio Go2Work S.A.C. identificando la problemática en el mercado.**
  - a. Diseño de los instrumentos a utilizar para el desarrollo del plan de negocio del servicio Go2Work S.A.C.
    - i. Elaborar el documento introductorio para adjuntarlo con el cuestionario.
  - b. Definición de aspectos que tendrán los expertos

- i. Personas con experiencia laboral activa mayor de 3 años en el rubro de coworking
  - ii. Persona que identifique las necesidades básicas de los clientes del distrito de Los Olivos en el servicio de coworking
  - iii. Personas con conocimiento referente a la inversión en el rubro de coworking
  - iv. Personas con cargo de ejecutivo o gerente en una empresa dedicada al arrendamiento de oficinas tradicional
  - v. Personas con cargo de ejecutivo o gerente en una empresa dedicada al coworking
  - vi. Persona que ha participado en una investigación de mercado en el rubro de arrendamiento de oficinas tradicionales o espacios de coworking en el distrito de Los Olivos
- c. Selección de expertos
- i. Mg. Arq. Walter Morales Llanos - Magíster en Arquitectura con mención en Gestión Empresarial
  - ii. Arq. Luis Enrique Miranda Pahuacho - Arquitecto especialista en diseño y construcción de oficinas coworking
  - iii. Diego Medina Stein - Asesor Inmobiliario de Remax
  - iv. Ps. Claudia Paverini Elizondo - Psicología, Socia y Administradora de Idea Cowork
  - v. Lidia Bernabe Díaz Soriano - Propietaria de Coworking Los Olivos
  - vi. Hugo Lam S. - Socio y administrador de Bk Coworking
  - vii. Daniela Alexandra Rondón Gamboa - Community Manager y especialista en atención al cliente en Bk Coworking
- d. Se contactará a cada uno de los expertos para la presentación del cuestionario correspondiente y presentarles la tesis elaborada para saber si están interesados en participar.
- i. Se elaborará una carta de presentación a cada uno de los expertos
  - ii. Se enviará la carta de presentación a cada uno de los expertos vía correo electrónico

- iii. Se recibirán las aprobaciones de los expertos que deseen participar.
- e. Se enviará el cuestionario a los expertos que hayan aceptado, los formatos elaborados
  - i. Se hará seguimiento a cada uno de los expertos para absorber cualquier duda que ellos puedan tener.
  - ii. Se esperará a los expertos para la entrega de los cuestionarios
  - iii. Se recibirá por parte de los expertos el cuestionario
  - iv. Se verificará las observaciones que emitieron los expertos de acuerdo al envío del cuestionario
  - v. Se levantará observaciones del cuestionario hecho por los expertos
  - vi. Se enviará el nuevo cuestionario con todas las observaciones levantadas de acuerdo a cada punto hecho por los expertos
  - vii. Se realizará un seguimiento a los expertos luego de haber enviado el nuevo cuestionario
  - viii. Los expertos dan la aprobación al cuestionario
  - ix. Se oficializa el cuestionario validado por los expertos
- f. Tener la aprobación de los expertos para aplicarlo a mi cliente objetivo
- g. Aplicación del cuestionario validado por los expertos a mi cliente objetivo
  - i. Se realizará una encuesta virtual vía Google Forms para saber que tipo de metodología aplicar para el cuestionario que se adapte a los expertos
  - ii. Reunión virtual vía ZOOM como técnica para aplicar el cuestionario
  - iii. Reunión presencial usando esta metodología para aplicar el cuestionario a los expertos
  - iv. Realizar las reuniones con un tiempo determinado de 45 minutos
  - v. Realizar un cuadro resumen con las reuniones de los expertos para tenerlo organizado y ordenado.
- h. Preparar mecanismo de recolección de informe del estudio de mercado en el mercado de Los Olivos de manera presencial

- i. Elaborar cuestionario con marcación múltiple para conocer el mercado de Los Olivos
  - ii. Buscar las ubicaciones de mayor incidencia de emprendedores para ir a visitarlos
- i. Definición de aspectos a público a realizar la encuesta
  - i. Emprendedores ubicados en el distrito de Los Olivos
  - ii. Emprendedores de clase media emergente (NSE B y C)
  - iii. Que tengan personal a cargo o sean independientes
- j. Personas quienes participaran en la realización de encuestas al público identificado en el distrito de Los Olivos tiene como objetivos
  - i. Dos personas realizaran la encuesta con un mínimo de 20 personas diarias cada una por un periodo de dos semanas
  - ii. Realizar un seguimiento a las dos personas encuestadoras
  - iii. Las encuestas se realizarán en la mañana y tarde durante el día
  - iv. Tener la confidencialidad de los datos establecidos en la encuesta resuelta.
- k. Se contactará a cada uno de los entrevistados para la presentación de la encuesta correspondiente y preguntarles para saber si están interesados en participar
  - i. El encuestador debe presentarse y mostrar la finalidad de elaborar la encuesta
  - ii. La solicitud para que participen en el desarrollo de llenar la encuesta es de manera verbal
- l. La aceptación de realizar la encuesta se manifiesta en la parte superior en otorgar sus datos y con el llenado de la encuesta
- m. Se realizará el llenado de la encuesta con ayuda del encuestador acerca del servicio de coworking en el distrito Los Olivos
  - i. El encuestado conocerá las preguntas que el encuestador realizará para colocar la respuesta en la encuesta
  - ii. Las preguntas son de opción múltiple y si no se entiende el encuestador absolverá la duda del encuestado
  - iii. El llenado de la encuesta debe ser legible para la recaudación de los datos

- n. Agrupar la información de las encuestas realizadas en el distrito de Los Olivos
  - i. Cantidad de encuestados durante el proceso de dos semanas
  - ii. Cantidad de conocimiento del servicio de coworking en los emprendedores
- o. Recopilar los resultados de oferta y demanda en el mercado de Los Olivos
  - i. Agrupar los resultados de las entrevistas con los expertos con los resultados de las encuestas acerca del servicio coworking
  - ii. Agrupar información de la participación de la competencia de servicio de coworking
- p. Establecer la demanda, oferta, precio equilibrio y competencia en Los Olivos
  - i. Demostrar los índices de demanda son superiores a la oferta
  - ii. Localizar el punto de equilibrio y su cantidad en el mercado de Los Olivos
- q. Emplear Design Thinking para la identificar las necesidades en el mercado y con ello proponer solución innovativa
  - i. Etapas de Design Thinking
    - 1. Empatía
    - 2. Definir
    - 3. Idear
    - 4. Prototipar
    - 5. Evaluar
  - ii. Utilizar el mapa de empatía como herramienta en la primera etapa de Design Thinking
    - 1. Principales inquietudes
    - 2. La oferta del mercado
    - 3. Comportamiento en público
    - 4. Lo que dicen personas influyentes
    - 5. Esfuerzos ante miedo, obstáculos y frustraciones
    - 6. Resultados ante obstáculos y medida del éxito
  - iii. Realizar el desarrollo del Consumer Trend Canvas



## 1. Etapas

### a. Analizar

#### i. Identificar la tendencia con los aspectos

1. Inspiración
2. Necesidades básicas
3. Drivers del Cambio en largo y corto plazo
4. Expectativas emergentes

#### ii. Proponer la tendencia después de indicar los aspectos de la primera etapa

### b. Aplicar

#### i. Establecer los tres aspectos de manera correlativa

1. Tipo de innovación
2. Quién
3. La idea

#### ii. Proponer la idea innovativa

#### 2. Establecer ante las necesidades del mercado la innovación como respuesta

#### iv. Recopilar los datos del resultado de Mapa de empatía con Consumer Trend Canvas

1. Agrupar las necesidades que existe en el mercado y encontrar similitud y diferencia
2. Complementar los resultados para poder seguir la segunda etapa de Design Thinking

#### v. Establecer un criterio de idea innovativa con resultados del estudio de mercado

1. Cantidad de demanda y sus necesidades
2. Cantidad de oferta del mercado referente al servicio propuesto en el proceso del Design Thinking

## 2. Realizar un análisis de la necesidad del Plan de negocio por el método Lean Startup.

### a. Aspectos generales del método Lean Startup

- i. Los 5 principios básicos de la metodología
  1. Los emprendedores están en todas partes
  2. El espíritu empresarial en la gestión
  3. Aprendizaje validado
  4. Crear - Medir - Aprender
  5. La contabilidad de la innovación
- ii. Las tres partes de los pasos según método Lean Startup
  1. Ver
    - a. Comenzar
    - b. Definir
    - c. Aprender
    - d. Experimentar
  2. Dirigir
    - a. Saltar
    - b. Probar
    - c. Medir
  3. Acelerar
    - a. Crecer
    - b. Innovar
- b. Definición del plan de negocio y su importancia
  - i. Concepto de plan de negocio
  - ii. Finalidad del plan de negocio
    1. Modelo de negocio
    2. Mercado potencial
    3. Valorar las capacidades de la sociedad
    4. Asumir riesgos ante la inversión
    5. Capital humano necesario
    6. La forma que se invertirá los recursos
- c. Puntos en coincidencia a evaluar en el plan de negocio con el método Lean Startup
  - i. Conocer el mercado
    1. Problemática en el mercado
    2. Solución del problema

- 3. Competencia participativa en el mercado
  - ii. Conocer el capital de inversión
    - 1. Inversión inicial
    - 2. Costos y gastos iniciales
    - 3. Costos y gastos durante la ejecución del servicio
  - iii. Conocer la importancia de la participación del usuario
    - 1. Ingreso de efectivo principal de la sociedad
    - 2. Recomendaciones en crear, modificar o extinguir servicios
- d. Se relaciona el plan de negocio con el método lean startup
  - i. Aspecto marketing
    - 1. Captación de usuarios
    - 2. Inversión de marketing
  - ii. Aspecto operacional
    - 1. Operatividad de la sociedad brindando el servicio
    - 2. Funcionalidad esencial de los órganos
  - iii. Aspecto estratégico
    - 1. Metas inmediatas y mediatas
    - 2. Objetivos a corto y largo plazo
  - iv. Aspecto económico
    - 1. Estudio de mercado
      - a. Curva de oferta y demanda
      - b. Precio de equilibrio
      - c. Cantidad de competencia
    - 2. Riesgos de inversión
      - a. Inflación
      - b. Cambio de divisas
  - v. Aspecto financiero
    - 1. Inversión eficiente por ser un recurso escaso
    - 2. Maximizar la rentabilidad de la inversión
- e. Se comprende que en el plan de negocio mediante el método Lean Startup
  - i. Se configura de manera ágil y sencilla

- ii. Se evalúa aspectos esenciales y se aprende en la etapa de experimentación
- iii. Se agiliza en la ejecución de los puntos recogidos para la optimización del servicio brindado
- f. Se establece que el plan de negocio por el método lean startup es necesario
  - i. Porque no se pausa en la etapa de creación de servicios
  - ii. Porque se busca reducir tiempo y el costo de producción del servicio
  - iii. Porque se mide el progreso y se retroalimenta de los usuarios

**3. Establecer las variables del plan de negocio y la competitividad del servicio de coworking de Go2Work S.A.C. mediante el método Lean Startup.**

- a. Identificar las etapas de las variables
  - i. Primera etapa
    - 1. Lean Startup: Variable independiente
    - 2. Plan de negocio mediante el método Lean Startup: Variable dependiente
  - ii. Segunda etapa
    - 1. Plan de negocio mediante el método Lean Startup: Variable independiente
    - 2. Competitividad del servicio de coworking: Variable dependiente
- b. Mostrar los indicadores de cada variable a utilizar en el estudio del proyecto
  - i. Primera etapa
    - 1. Lean Startup (Variable independiente)
      - a. Indicadores claves de desempeño
        - i. Productividad
        - ii. Tasa de rotación de usuarios
        - iii. Porcentaje de servicios con defectos
    - 2. Plan de negocio mediante el método Lean Startup (Variable dependiente)
      - a. Estudio de mercado

- i. Tasa de participación de la clase media emergente en el distrito de Los Olivos
        - b. Plan de marketing
          - i. Tasa de conversión de usuarios
      - ii. Segunda etapa
        - 1. Plan de negocio mediante el método Lean Startup (Variable independiente)
          - a. Plan financiero
            - i. Flujo efectivo (Cash Flow)
            - ii. Retornabilidad de inversión
            - iii. Margen de rentabilidad
          - 2. Competitividad del servicio de coworking (Variable dependiente)
            - a. Indicador económico
              - i. Tasa de aceptación del prototipo
              - ii. Tasa de aceptación del servicio
              - iii. Tasa de preferencia del servicio del mercado
            - b. Indicador financiero
              - i. Índices de rentabilidad del servicio
- 4. Realizar un análisis del plan de negocio y servicio de coworking con las que se obtendrán datos orientados a los clientes objetivos.**
  - a. Mostrar el plan de negocio
    - i. Análisis del FODA
      - 1. Aspectos internos
        - a. Fortalezas
        - b. Debilidades
      - 2. Aspectos Externos
        - a. Oportunidades
        - b. Amenazas
      - 3. Reconocer las oportunidades y conocer las debilidades
      - 4. Identificar las amenazas y si las fortalezas pueden atenuar el análisis externo

- ii. Impacto Legal
  - 1. Resaltar importancia de proyectarse conflictos y mecanismos de solución
  - 2. Conocer aspectos comerciales, tributarios y laborales
- b. Mostrar el servicio de coworking
  - i. Propuesta de valor del servicio
  - ii. Tipos de espacios de coworking
    - 1. Espacio compartido
    - 2. Espacio privado
    - 3. Espacio de ocio y recreacional
    - 4. Espacios de reuniones
    - 5. Espacios sociales para visitas
  - iii. Tipos de usuarios
    - 1. Clase media emergente (Público objetivo)
    - 2. Early Adopter
    - 3. Usuarios leales
    - 4. Usuarios indiferentes
    - 5. Usuarios potenciales
  - iv. Tipos de mercado local
    - 1. Mercado de Los Olivos
  - v. Macro y micro entorno
- c. Establecer necesidad complementaria
  - i. Establecer la importancia que la medición debe tener respaldo de aceptación
  - ii. El análisis de la aceptación del servicio recurre a la propuesta de valor del servicio
  - iii. La participación de los tipos de usuarios determina los servicios a crear, modificar o extinguir
  - iv. La necesidad de tener en conjunto el metraje de espacios de coworking con los tipos de espacios

**5. Elaborar el plan de marketing clasificándolas mediante estratégico y operativo para el mercado de Los Olivos por la participación de los usuarios, canales de comunicación y propuesta de valor.**

- a. Identificar en los resultados del estudio de mercado la cantidad de demanda en el mercado de Los Olivos
- b. Establecer el segmento de cliente de la sociedad
  - i. Analizar las bases de datos
  - ii. Identificar qué valor aportan los clientes
  - iii. Establecer estrategia de segmentación
    - 1. Segmentación geográfica
    - 2. Segmentación por tipo de cliente
  - iv. Proponer como segmento de cliente a la clase media emergente (NSE B y C)
- c. Conocer los medios de captación del segmento de cliente hacia el servicio de coworking
  - i. Buscar canales de comunicación a los futuros usuarios
    - 1. Redes sociales
      - a. Facebook
      - b. Instagram
      - c. LinkedIn
      - d. Twitter
      - e. YouTube
      - f. Telegram
      - g. Messenger
    - 2. Web
      - a. Google Ads
      - b. Email marketing
      - c. Pop Up
    - 3. Volantes
      - a. Volante publicitario
      - b. Volante promocional
      - c. Volante informativo
    - 4. Activaciones publicitarias
      - a. Activación verbal
      - b. Activación visual
  - ii. Cantidad de costo acorde la estimación de los resultados

1. Se determina la cantidad de inversión de marketing
  2. Se determina al segmento de cliente destinado la publicidad
  3. Cantidad de usuarios captados
  - d. Determinar la propuesta de valor del servicio de coworking
- 6. Relacionar el plan de marketing con la necesidad del mercado a través de análisis de la problemática del usuario, la propuesta de valor del servicio y la relación startup-usuario.**
- a. Comprender que la propuesta de valor determinada es la solución ante la problemática del usuario
  - b. Explicar la necesidad de relación Startup-cliente como actividades claves
    - i. Metodología recogida de Eric Ries de Steve Blank: Customer Development
      1. Descubrimiento del cliente
        - a. Encontrar cuales son los clientes para tu servicio
        - b. Son quienes tienen problemas que se le puede solucionar en el mercado
      2. Validación del cliente
        - a. Construir un roadmap (mapa guía)
        - b. Resultado de la experiencia con los early customers
      3. Creación del cliente
        - a. Resolver problemas a los clientes potenciales
        - b. Crear una demanda para los verdaderos clientes
    - ii. La herramienta de medir las necesidades de los clientes como influye en mejora del servicio de coworking
  - c. Vincular la necesidad del mercado con el plan de marketing
    - i. Se busca resaltar a través del marketing dar a conocer que se tiene la solución de la problemática
    - ii. Se busca captar a usuarios al exhibir la propuesta de valor del servicio
- 7. Determinar el plan de marketing para incrementar la demanda en el mercado de Los Olivos.**



- a. Planear los canales de comunicación a utilizar
  - i. Redes sociales
    - 1. Facebook
    - 2. Instagram
    - 3. LinkedIn
    - 4. Twitter
    - 5. YouTube
    - 6. Telegram
    - 7. Messenger
  - ii. Web
    - 1. Google Ads
    - 2. Email marketing
    - 3. Pop Up
  - iii. Cantidad y contenido de promoción
  - iv. Dirección y segmentación del público para la publicidad
    - 1. Clase media emergente

**8. Configurar el plan estratégico para el posicionamiento del servicio de coworking en el mercado de Los Olivos a través de una solución propuesta.**

- a. Proponer los objetivos de la sociedad en corto y largo plazo
  - i. Conocer la cantidad de demanda en el mercado de Los Olivos
  - ii. Establecer las metas y objetivos de la sociedad
  - iii. Cuantificar la cantidad de competencia en el mercado de Los Olivos
- b. Determinar las estrategias para el posicionamiento del servicio de coworking
  - i. Toma de decisiones del órgano máximo de Go2Work S.A.C.
  - ii. Importancia del trabajo colectivo dentro de Go2Work S.A.C.

**9. Evaluar el plan económico que se optará para el plan de negocio para la competitividad del servicio de coworking.**

- a. Realizar evaluaciones de excedente del consumidor y productor
- b. Estimar el precio accesible para la preferencia del usuario
- c. Captar la cantidad de demanda en el mercado de Los Olivos
  - i. Precio competitivo en el mercado

- ii. Servicios innovativos para aplicar el factor moda
- iii. La disposición de Go2Work S.A.C. esté dispuesto a cobrar como mínimo
- d. Indicar el costo marginal y costo variable del servicio de coworking
- e. identificar los riesgos al invertir
  - i. Políticos
  - ii. Financieros
  - iii. Legales

**10. Realizar el plan financiero de servicio para el flujo de efectivo, retornabilidad de inversión y margen de rentabilidad respecto al ejercicio de la actividad en el mercado.**

- a. Indicar los elementos a evaluar
  - i. Plan estratégico
  - ii. El presupuesto de funcionamiento
  - iii. Presupuesto de inversión
  - iv. Proyección de ventas
  - v. Proyección de costos
  - vi. Proyección de Ingresos
  - vii. Porcentaje de financiamiento
  - viii. Costo oportunidad del inversionista en base a tasa libre de riesgo y rentabilidad del sector
  - ix. Proyección de Flujo de Caja
- b. Analizar el presupuesto de costo y gasto
  - i. Corto y largo plazo
  - ii. Inicial y operativo
- c. Generar estudio de ingresos y egresos
  - i. Capital de inversión inicial
  - ii. Cantidad de dinero invertida de manera trimestral para el funcionamiento
  - iii. Proyección de ingresos por el comportamiento en el Plan económico
- d. Proponer la rentabilidad y utilidad del negocio
- e. Identificar la retornabilidad de la inversión inicial del proyecto

**11. Establecer mecanismos de ejecución del plan operativo en Go2Work S.A.C. dentro del mercado de Los Olivos.**

- a. Determinar las metas
  - i. Largo y corto plazo
  - ii. Anual y mensualmente
- b. Utilizar los datos el presupuesto de inversión necesaria
- c. Señalar que servicios puntuales se invertirá y su meta de resultados
- d. Establecer lo que califica como Plan permanente
  - i. Reglamento interno y políticas de Go2Work S.A.C.
  - ii. Mejoras del servicio de coworking
  - iii. Inversión por las mejoras del servicio
- e. Determinar el proceder de emplear un plan de uso único
  - i. Respecto a presupuesto por pasivos externos a la ejecución del servicio
  - ii. Respecto a cambio de control de la toma de decisiones
- f. Establecer los rangos en toma de decisiones dentro Go2Work S.A.C. y la necesidad de su aprobación
  - i. Junta de acreedores
    - 1. Presupuesto y repartición de utilidades
    - 2. Cambio en toma de control
    - 3. Modificación del estatuto de Go2Work S.A.C.
  - ii. Gerente
    - 1. Supervisión y ejecución de la operatividad del servicio
    - 2. Convocatoria para adquisición de más inversión a los socios
    - 3. Informe de los resultados de manera periódica
      - a. Posibles mejoras y solicitud requeridas por los usuarios
      - b. Rentabilidad y estrategias para generar mayores ingresos
      - c. Prospectos para la mejor captación del usuario para el servicio de coworking

**12. Determinar los impactos legales de la ejecución del servicio de coworking en el mercado para Go2Work S.A.C. y usuarios.**

- a. Identificar los aspectos puntuales para el funcionamiento de Go2Work S.A.C.
  - i. Derecho Comercial
  - ii. Derecho Tributario
  - iii. Derecho Laboral
  - iv. Derecho municipal
- b. Señalar conflictos durante la operatividad del servicio de coworking
  - i. Obligaciones de pago por parte del usuario
  - ii. Obligaciones de contraprestación por parte del arrendador por el inmueble a utilizar el servicio coworking
  - iii. Obligaciones tributarias (sunat) y laborales (sunafil)
- c. Conocer aspectos legales que resguardan la competitividad del servicio de coworking en el mercado de Los Olivos
  - i. Eliminación de Barreras Burocráticas
  - ii. Competencia Leal

**13. Determinar la función de la Competitividad del servicio de coworking**

- a. Definir conceptualmente de la competitividad en economía
- b. Factores que influyen la competitividad del servicio de coworking
  - i. Precio del servicio
  - ii. Calidad del servicio
  - iii. Productividad del servicio
- c. Se utiliza el medidor de cinco fuerzas competitivas de Porter
  - i. La rivalidad entre empresas
    - 1. Crecimiento del mercado
    - 2. Diversidad de competidores
    - 3. Diferencia del servicio
  - ii. Amenazas de ingresos
    - 1. Acceso al financiamiento
    - 2. Políticas gubernamentales
    - 3. Identidad de marca
  - iii. Poder negociador de proveedor

- 1. Concentración de proveedor
- iv. Poder negociador de clientes
  - 1. Sensibilidad al precio
  - 2. Concentracion de usuarios
  - 3. Volumen de adquisición del servicio
- v. Amenaza de sustitución
  - 1. Precio relativo a los sustitutos
  - 2. Propensión del usuario a sustituir
- d. Se recoge acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en el mercado
  - i. Liderazgo en coste
    - 1. El servicio está estandarizado
    - 2. Pocas maneras de conseguir diferenciación del servicio
  - ii. Diferenciación
    - 1. Las características del servicio son difíciles de imitar
    - 2. Se le otorga importancia a la calidad del servicio
  - iii. Segmentación
- e. Clases de ventaja competitiva
  - i. Por marca
  - ii. Por clientes fieles
  - iii. Por una buena experiencia del cliente
  - iv. Por excelencia del servicio
- f. Determinar los resultados obtenidos a base de la competitividad del servicio de coworking
  - i. Posición de mercado
  - ii. Ventaja competitiva

**14. Identificar al producto mínimo viable usando las variables de plan de negocio y la competitividad del servicio de coworking con el método Lean Startup.**

- a. Conocer la necesidad del usuario respecto la problemática en el mercado de Los Olivos
- b. El producto mínimo viable estará conformado
  - i. Un espacio de 1900m<sup>2</sup>

- ii. Espacios diseñados con escritorios
- iii. Servicios:
  - 1. Luz (Edelnor)
  - 2. Agua (Sedapal)
  - 3. Internet (Movistar)
  - 4. Telefonía (Movistar)
- iv. Estacionamiento para los autos
- v. Sala de reunión con proyector
- c. Indicar su ubicación
  - i. Av. Globo Terráqueo en el distrito de Los Olivos
- d. Localización
  - i. Frente al centro comercial Plaza Norte

**15. Establecer al early adopter como usuario primario del servicio de coworking de Go2Work S.A.C. como lo indica el método Lean Startup.**

- a. Destacar la importancia la participación de los usuarios
- b. Identificar a early adopter cómo usuario primario
- c. Resaltar la importancia de la contribución del early adopter acerca de la aprobación de la ubicación y uso del servicio de coworking

**16. Analizar los espacios de coworking para los tipos de usuarios.**

- a. Señalar la división de los espacios destinados
  - i. Salón de ocio
  - ii. Sala de reunion ejecutiva
  - iii. Salas Startup
  - iv. Área de escritorios flexibles
  - v. Zona de oficinas privadas
  - vi. Sala brainstorming
- b. Evaluar el área del inmueble con los metrajes necesitados para cada zona
  - i. Determinar la cantidad de aforo en cada zona
    - 1. Conocer la guía de cálculo para aforo establecida por INDECI
    - 2. Diseñar la división interior y cantidad de zonas
    - 3. Tener el diseño interior para la ocupación de los muebles en cada zona

- ii. Establecer la distribución de cada zona
  - 1. Área ocupada de los muebles en las zonas interiores
  - 2. Delimitación de aforo para usuarios en diferentes tipos de zonas
  - 3. Segmentar la preferencia de cada usuario en diferentes zonas

**17. Análisis del estudio de mercado mediante la herramienta FODA para la competitividad del servicio de coworking en búsqueda de una propuesta de valor del servicio.**

- a. Identificar las Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas
- b. Realizar la matriz FODA
- c. Destacar los beneficios después de comprender la matriz FODA
  - i. Identificar los recursos y necesidades de mejoras a menor costo
  - ii. Ayudaría a mejorar el desarrollo estratégico de Go2Work S.A.C.
  - iii. Generar ideas a base de las contingencias y obstáculos

**18. Planificar estrategias que la empresa Go2Work S.A.C. debe ejecutar en el mercado identificando su capital de inversiones.**

- a. Conocer las capacidades de inversión de Go2Work S.A.C.
  - i. Presupuesto de inversión inicial y funcional evaluando riesgos
  - ii. Cantidad reunida con el capital de Go2Work S.A.C. y los inversionistas
- b. Conocer índices de retornabilidad y margen de ingreso frente la inversión de manera mensual
- c. El nivel de productividad de los trabajadores
  - i. Informe de rendimiento por el Gerente
  - ii. La representación de ingresos producidos frente a su salario
- d. Indicar Capacitación a los trabajadores de manera mensual para la mejora en trabajo de equipo
- e. Gestionar un servicio de atención al usuario fortaleciendo la relación Starup-cliente
- f. Planificar el destino de inversión en creación, modificación o pausa del servicio brindado a los usuarios para obtener un usuario leal

- i. Identificar que el público objetivo de Go2Work S.A.C. es clase media emergente
- ii. Los servicios de coworking brindados van ir innovando por los feedbacks recogidos de los early adopter
- iii. Destacar la necesidad del uso de métrica de uso del servicio

**19. Evaluar el comportamiento de Go2Work S.A.C. del servicio de coworking dentro del mercado Lima Metropolitana con los estudios de macro y micro entorno.**

- a. Conocer el nivel de preferencia del servicio en el mercado de Los Olivos
- b. Estudiar los mercados de San Isidro y Miraflores
  - i. Visitar páginas web y buscar información de sus servicios
  - ii. Buscar la cantidad de servicios que incluye el servicio de coworking relacionado con su precio
  - iii. Identificar los espacios destinado para uso en el funcionamiento del servicio
    - 1. Listado de ambientes propuestos
    - 2. Metraje de espacios utilizados
  - iv. Conocer el comportamiento y exigencia del usuario hacia el servicio de coworking brindado
    - 1. A través de reseñas y calificaciones de los usuarios en internet
      - a. Reseñas en Facebook
      - b. Reseñas en Google
      - c. Reseñas en LinkedIn
      - d. Reseña en propia página Web
- c. Realizar un análisis del entorno
  - i. Microentorno
    - 1. Competencia de Comunal en Los Olivos
    - 2. Cantidad de demanda en el mercado de Los Olivos
  - ii. Macroentorno
    - 1. Capacidad de pago por el usuario en Los Olivos
    - 2. Cultura de la clase media emergente con el servicio de coworking



- d. Estudiar la posibilidad de establecer alianza con Comunal de San Isidro y Miraflores
  - i. Generando estandarización de la calidad del servicio
  - ii. Obteniendo promociones del servicio permitiendo captar mayores usuarios potenciales
  - iii. Generar retroalimentación técnica (brindado por Comunal) y exploratorio recogido de los feedbacks

**20. Establecer métricas de aprobación de la evolución del servicio de producto mínimo viable al servicio ofrecido en el mercado.**

- a. Recopilar datos del uso del servicio desde producto mínimo viable
  - i. Cantidad de usuarios
  - ii. Cantidad de tiempo de uso
  - iii. Cantidad de servicios ofrecidos
- b. Recopilar datos del uso en la actualidad del servicio ofrecido en el mercado
  - i. Cantidad de usuarios
  - ii. Cantidad de tiempo de uso
  - iii. Cantidad de servicios ofrecidos
- c. Detallar los servicios añadidos por la necesidad del usuario
  - i. Asesoría Legal
  - ii. Asesoría Contable
  - iii. Asesoría Financiera
  - iv. Estrategias para incrementar ingresos (Marketing)
  - v. Coaching

**21. Demostrar la evolución entre prototipo con el servicio final en el mercado de Los Olivos a través del método Lean Startup.**

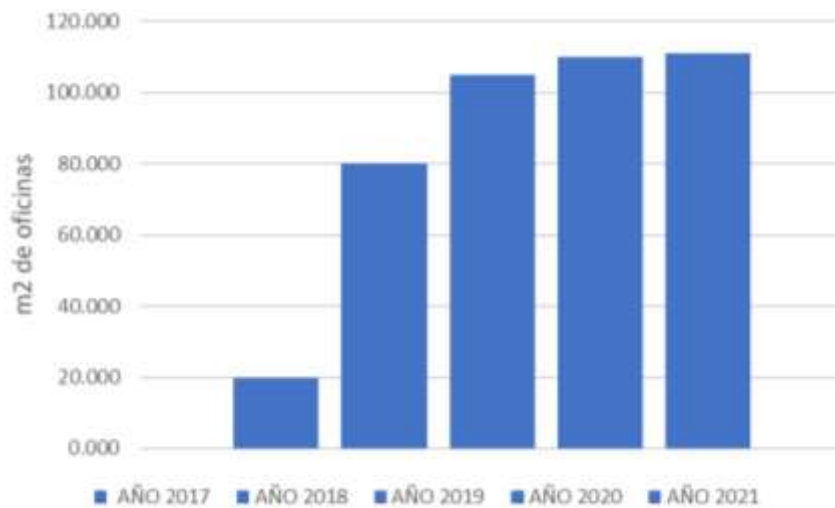
- a. Mostrar el resultado final y los servicios brindados en Go2Work S.A.C.
- b. Establecer una comparación entre el prototipo con el servicio final
  - i. Incremento o disminución de usuarios del servicio de coworking
  - ii. Servicios aumentados, mejorados, modificados o excluidos ante las necesidades del usuario
  - iii. Cantidad de costo y gasto con relación al servicio

- iv. El nivel de preferencia del servicio frente a otros servicios en el mercado de Los Olivos
- v. Cantidad de ingresos por la adquisición del servicio de coworking de Go2Work S.A.C.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1 Resultados

**Tabla 23.** Oficinas coworking - Evolución del inventario (m2)



Fuente: Elaborado por el autor, The Knowledge Report Coworking 2021 Lima

A través de la última década, el coworking va de manera creciente ante las preferencias de los oferentes frente a un mercado, pues el incremento de preferencia de m2 de oficinas destinado para el servicio refleja la ascendencia de un interés del consumidor en el mercado y de quien brinda el servicio. Con lo cual es necesario no sólo limitarse en evaluar la influencia de factor económico que genera un efecto tanto en la demanda como en la oferta, sino realizar un estudio de mercado para evaluar la frecuencia de consumo del servicio, el rango de precios y el posicionamiento del mercado de quienes brindan el servicio.

Según la hipótesis específica 1: **Si se identifica cómo interactúa el mercado de Los Olivos previo a la propuesta de un plan de negocio mediante el método Lean Startup**

**que busca la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 para la clase media emergente, entonces se descubrirá las necesidades esenciales del usuario y los servicios brindados por la competencia potencial con alta demanda del sector plasmado en un estudio de mercado.**

Es congruente a los resultados obtenidos en las anteriores tablas y gráficas que ayuda a comprender y reconocer el comportamiento del mercado del servicio de coworking en el distrito de Los Olivos

**Tabla 24.** Lista de expertos

<b>EXPERTOS</b>	
<b>NOMBRES</b>	<b>CARGOS</b>
<b>Mg. Arq. Walter Morales Llanos</b>	Magíster en Arquitectura con mención en Gestión Empresarial
<b>Arq. Luis Enrique Miranda Pahuacho</b>	Arquitecto especialista en diseño y construcción de Oficinas Coworking
<b>Diego Medina Stein</b>	Asesor Inmobiliario de Remax
<b>Ps. Claudia Paverini Elizondo</b>	Psicóloga, Socia y administradora de Idea Cowork
<b>Lidia Bernabe Díaz Soriano</b>	Propietaria de Coworking Los Olivos
<b>Hugo Lam S.</b>	Socio y administrador de Bk Coworking
<b>Daniela Alexandra Rondón Gamboa</b>	Community Manager y especialista en atención al cliente en Bk Coworking

Fuente: Elaboración Propia

Se realizó una entrevista basada en el análisis e indagación de temas inmobiliarios alquileres de oficinas tradicionales y la predisposición del ingreso del servicio de coworking en el mercado del distrito de Los Olivos, ubicado en Lima Metropolitana, Perú. Con lo cual dichas entrevistas dieron como resultado los siguientes puntos.

El primer análisis se refiere a la preferencia del consumidor generando un análisis ambivalente entre la elección concursal de un consumidor en el mercado referente al alquiler tradicional de una oficina y un servicio de coworking. Otorgando como información que el uso del servicio de coworking de cada uno de sus locales ha incrementado por usuarios cuya edad es de 25 a 40 años, tanto estudiantes de universidad como emprendedores con un negocio ya en marcha.

Posterior a ello, el servicio de coworking además de incrementar su uso en el mercado se resuelve como un servicio innovador frente a las necesidades y problemáticas que obtiene el consumidor y las encuentra resueltas en ellas. Últimamente indican que los servicios ya no solo se limitan de manera tangible sino intangible por el uso de la tecnología, por la pandemia.

También, se detalla que los servicios brindan a los coworkers una solución de manera inmediata con un rango de precios acorde a la economía de los clientes. El rango de precios se enfoca por el servicio de una hora de un día determinado que oscila entre 25 a 45 soles.

El servicio de coworking en Lima metropolitana está focalizado en el sector Lima Oeste dónde se ubican las actividades empresariales como los distritos de San Isidro Miraflores Barranco Magdalena y Surco. Pero últimamente en Lima Norte, dado su actividad empresarial, el distrito de Los Olivos, así como el distrito del Callao dan alternativas de servicio de coworking por la presencia tanto de emprendedores como empresas y personas naturales dispuestas a consumir para el servicio.

**Figura 3.** Mapa de Empatía



Nota: Elaboración propia

El mapa de empatía presenta 6 puntos analizar frente al potencial consumidor que se quiere brindar con el servicio de coworking y esto inicia en identificar las inquietudes que presenten, dónde se observa la falta de espacio tanto físico como virtual para realizar actividades.

Las actividades se refieren a reuniones, actividades administrativas, contables, financieras y negociaciones, las cuales necesitan en primera instancia un espacio físico donde se pueda desenvolver dichas actividades, pero la pandemia estableció como una alternativa de solución ante la necesidad de estos espacios el empleo del espacio virtual.

Otro que se complementa es el beneficio que brinda el servicio de coworking como un pago a cambio del espacio sea físico o virtual, limpieza, almacén, secretaría y/o recepción, seguridad y áreas de ocio y espacio. Con lo cual se oye qué el servicio de coworking es de menor costo que alquilar una oficina tradicional.

Por ello el servicio de coworking es un resultado ante los esfuerzos que puede presentar en clientes potenciales pues la no disponibilidad de un espacio virtual o físico para la realización de actividades es la principal problemática, pero no es la única sino que accesoriamente a esa problemática se refiere a la ineficiencia de relaciones con contactos que puedan ser de interés para el cliente, ya que el potencial cliente carece de relaciones con socios estratégicos, contratistas y personas que ayuden a satisfacer las necesidades del potencial cliente para la realización de su proyecto, cuyo resultado presenta el servicio de coworking interconecta de manera presencial o virtual a sus usuarios a fin de establecer una sinergia en el ámbito laboral.

**Figura 4.** Customer Trend Canvas



Nota: Elaboración propia

Sí bien la tendencia del servicio de coworking en Lima Metropolitana está en ascendencia y se ve la poca actividad de servicios de coworking en el sector Lima Norte específicamente en el distrito de Los Olivos por actores como Comunal y WeWork. Esto detalla que en Lima Norte específicamente en el distrito de Los Olivos el mercado no ofrece a un consumidor o un potencial consumidor variantes de servicios ante la pluralidad de competencia como si se observa en Lima Oeste en el distrito de San Isidro Barranco, San Borja, Magdalena y Surco.

También se observa que Los Olivos si bien se ofrece el servicio de coworking se brinda únicamente el servicio básico que es un espacio físico para que el consumidor realice su actividad. Pero como se mencionó Comunal y WeWork ofrecen un servicio virtual estando en la vanguardia de la innovación de la prestación de servicios ante las necesidades de los clientes durante la pandemia.

Se puede visualizar que en el mercado del distrito de Los Olivos hay una problemática que no está resuelta al 100% por la falta de competitividad masiva de quienes brindan el servicio de coworking. Con lo cual se determina cómo es el comportamiento del mercado en Los Olivos respecto al servicio de coworking, evaluación de la competencia en el distrito de Los Olivos determina que el factor competitividad frente a un servicio de la competencia se evalúa por factores de presencia calidad y cantidad del servicio con el rango de precios para los clientes objetivos.

**Figura 5.** Lean Canvas



Nota: Elaboración propia

Si bien se busca establecer una propuesta de valor que diferencie de la competencia quienes brindan servicio de coworking en el distrito de Los Olivos, se debe enfocar ante la necesidad de orientar y sobresalir por el concepto de alto valor que se encuentra en el Lean Canvas desarrollado por la identificación de problemas en dicho mercado, las alternativas existentes de soluciones, la solución propuesta, cómo se analizará las métricas claves, la diferenciación del servicio con la competencia, los canales de comunicación para los futuros clientes o clientes objetivos y la segmentación del público objetivo quienes son la clase media emergente. Esta estructura desarrolla dos análisis cuantitativos hacia el futuro como los costos y los flujos de ingresos.

Si bien el Lean Canvas ayuda a desmenuzar de manera detallada un paso guía para identificar el problema y después proponer una solución con la que se puede agregar un valor que sea el factor distintivo con la competencia en el mercado.

Como se identifica la estructura de costo, se enfoca en tres pilares: Los costos administrativos, el marketing y el arrendamiento para la disponibilidad del área para ejecutar el proyecto. Asimismo, el flujo de ingresos no solo bastará con el servicio de coworking de manera tradicional, es decir, no solo se arrendará un espacio y se brindará servicios, sino también se busca arrendar sala de reuniones, auditorio y áreas de uso

común para una finalidad específica brindándole al usuario diferentes métodos de pago. No olvidar que el servicio a brindar en Go2Work S.A.C. es un servicio tanto espacio físico y accesibilidad virtual, por lo que no se debe ser ajeno a la era digital y la alternativa que nos brinda en poder ejecutar un proyecto a través de la tecnología.

También, se debe observar que de una manera no concurrente se puede aceptar el arrendamiento de espacios dentro del coworking para fines publicitarios de los usuarios, con lo que se generaría un ingreso adicional, así como las asesorías de contabilidad, legal, marketing y coaching.

Por ello, tras un análisis en primera fase con el Lean Canvas se puede vislumbrar tanto la necesidad de evaluar y cuantificar un capital de inversión esté representada en tanto costos y gastos durante el ejercicio del proyecto y evaluar sí existe rentabilidad en ello.

La afirmación de la hipótesis específica 2: **Si se desarrolla el plan de negocio mediante el método lean startup a fin de fortalecer la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 de Go2Work S.A.C. en el distrito de Los Olivos para la clase media emergente, entonces se busca a través del capital de inversión, la inserción en el mercado del servicio de coworking en Los Olivos.**

Es argumentada a través de los datos mostrados en el Lean Canvas, puesto que la inserción de Go2Work S.A.C. en el mercado de servicios de coworking en el distrito de Los Olivos tiene una expectativa positiva en dicho distrito por establecer un servicio distinto al de la competencia y esto se afirma por la propuesta de valor. Por ello, la inserción en el mercado, la ejecución del proyecto y la propuesta de diferenciarse con la competencia requieren inversión desde un capital, la cual debería y será evaluada de manera cuantitativa sí es factible por el indicador rentabilidad.

**Tabla 25.** Indicadores de retornabilidad de inversión

	Escenario Conservador	Escenario Pesimista	Escenario Optimista
Valor actual neto (VAN)	S/. 130.080,67	-S/. 86.617,46	S/. 150.749,57
Tasa interna de retorno (TIR)	55%	-33%	62%
<b>Retornabilidad de Inversión</b>	<b>Tercer semestre</b>	<b>No hay dentro de los 5 semestres</b>	<b>Segundo Semestre</b>



Fuente: Elaboración Propia

En la simulación de supuestos en valores de venta, los balances generales y otros estados financieros detallan que existen tres clases de escenarios ante la ejecución de un proyecto en el distrito de Los Olivos.

Es necesario visualizar que el escenario conservador y optimista genera márgenes tanto de valorización, de inversión, como índice de rentabilidad y retornabilidad de la inversión en periodos cortos como un incentivo y demostración de la factibilidad de emprender un negocio de servicio de coworking en el distrito de Los Olivos.

Si bien el escenario pesimista se abordó a través de las disposiciones de la pandemia del Covid-19, es decir, el cumplimiento del aforo cuya restricción solo dependía del estado, cabe señalar que en el escenario pesimista y en los otros dos escenarios de la simulación no se albergó ni el 30% de su aforo total permitido y esto va acorde a la predisposición del uso del servicio ya sea porque el usuario lo utiliza por primera vez o se siente cómodo de usarlo ya sea de manera esporádica o recurrente.

Si bien en el escenario optimista se establece que la retornabilidad de la inversión es en un año, en el escenario conservador se determinaría que en un año y medio también se recuperaría lo invertido, esto quiere decir, que en un escenario común sin restricción de pandemia del Covid-19, es un negocio que brinda rentabilidad, esto se debe a que la inversión va acorde a los servicios deseados a brindar con lo cual se puede limitar algunos servicios y de manera recíproca la cuantificación de la inversión.

La hipótesis 3: **Si se establecen procedimientos financieros para rentabilizar el capital de inversión para Go2Work S.A.C. a través del plan de negocio mediante el método lean startup a fin de fortalecer la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 en el distrito de Los Olivos conforme al público objetivo, entonces se podrá proyectar la retornabilidad de la inversión y se determinará la viabilidad del proyecto.** Es una consecuencia desde el análisis de la propuesta del negocio y evaluación del comportamiento del mercado, por lo que si se determina las dos primeras hipótesis como congruentes y se probó la veracidad, esto quiere decir, que a través de escenarios habituales y no en escenarios extraordinarios como la pandemia del Covid-19 el negocio del servicio de coworking en el distrito de Los Olivos es atractivo para su inversión y ejecución del proyecto, la rentabilidad es fundamental para evaluar si es viable o no,

estos dos escenarios dan como resultado el valor actual neto (VAN) positivo y superior al capital de inversión inicial del proyecto, la tasa de índice de rentabilidad (TIR) propone que el resultado del ejercicio de manera periódica es positiva. Y con ello, a través del estudio de flujo de caja en los tres escenarios, conlleva el resultado del tiempo de recuperación de la inversión proponiendo como imagen del proyecto la sostenibilidad del negocio.

**Figura 6.** Cuadro comparativo de servicios de coworking brindados en el distrito de Los Olivos

GO2WORK S.A.C.	OLIVOS COWORKING	COMUNAL
Internet de fibra óptica y WiFi	WiFi	Internet de fibra óptica y WiFi
Copia - Impresión	Copia - Impresión	Copia - Impresión
Scanner	Scanner	Scanner
Café - Té - Agua y Kitchenette	Café - Té - Agua y Kitchenette	Cafetería
Pizarra	Pizarra	
Lockers individuales		Lockers individuales
Escritorios flexibles	Escritorios flexibles	Escritorio dedicado
Línea telefónica	Línea telefónica	Línea telefónica
Sala Brainstorming		
Salas Startup		
Salón de ocio		Salón de ocio
Oficinas privadas	Oficinas privadas	Oficinas privadas
Sala de reuniones	Sala de reuniones	Sala de reuniones
Estacionamiento		Estacionamiento
Coaching		
Eventos, charlas y talleres	Eventos, charlas y talleres	
Asesoramiento Legal		
Asesoramiento Contable		
Asesoramiento de Marketing		
Recepción	Recepción	Recepción
Mantenimiento y limpieza	Mantenimiento y limpieza	Mantenimiento y limpieza
		Soporte tecnológico
		Suministros de oficina
Seguridad		Seguridad
		Office Manager
	Disponibilidad L-V 8:00 - 13:00	Disponibilidad L-V 8:30 - 17:30
Disponibilidad L-S 7:00 - 21:00		
Oficina virtual		

Fuente: Elaboración propia 2021

En la presente figura se visualiza la tendencia de la cantidad y variedad de servicios brindados en el servicio de coworking Go2Work S.A.C. frente a los competidores para poder evaluar la preferencia del servicio brindado frente al de la competencia. Se debe conocer qué servicios son propuestos, cuántos servicios se están evaluando y cuántos servicios disponibles existen para un precio determinado.

**Tabla 26.** Indicador de preferencia de servicio de coworking en el mercado

	Escenario Conservador	Escenario Pesimista	Escenario Optimista
<b>Servicios</b>	20%	15%	35%
<b>Tarifa</b>	40%	30%	35%
<b>Ubicación</b>	35%	25%	40%

Fuente: Elaboración Propia

Sí bien el posicionamiento de preferencia de un servicio siempre se va a enfocar en una empresa que tiene reputación desde hace unos años en todo Lima Metropolitana como es el caso de Comunal en la cual su servicio brindado es sobresaliente al servicio estándar, esto se ve reflejado porque desde el estudio de mercado a través del Customer Trend Canvas se recoge la inspiración de Comunal, lo lógico es el acaparamiento del mercado a favor de ellos.

Pero el mercado es constante para que la demanda requiera soluciones ante su problemática y necesidades de manera efectiva y de un precio que estén dispuestos a pagar. Con lo cual para evaluar la preferencia de Go2Work S.A.C. frente a la competencia son tres puntos como servicios brindados, tarifa y ubicación del centro de coworking.

En los tres escenarios se visualiza que la ubicación estratégicamente es correcta, pues los clientes hasta en escenario pesimista lo prefieren un 25% del total de usuarios en el distrito de Los Olivos. La tarifa acorde con los servicios brindados es preferente en los tres escenarios con un mínimo del 30% y un máximo del 40%, indicando ello que en un escenario el segundo preferido después de Comunal en el mercado del distrito de Los Olivos.

La hipótesis específica número 4: **Si se cuantifica el nivel de preferencia del servicio en el mercado de Go2Work S.A.C. para la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 en el distrito de Los Olivos para la clase media emergente a través del plan de negocio mediante el método lean startup, entonces se determinará la relación de aceptación del servicio brindado frente a la competencia, acerca de la rentabilidad de la inversión continua en el negocio y alternativas de mejoras en los servicios para la preferencia ante la competencia.**

Es necesaria para poder cumplir con los pasos de la metodología Lean Startup referente al pivote se debe identificar las fortalezas y las carencias de los servicios brindados y esto se debe ir acorde a la participación de los usuarios a través de test con la finalidad de

retroalimentar y proponer metas a corto plazo y evaluación con métricas para determinar si se cumplió el objetivo. Siempre va a existir una relación entre la aceptación del servicio brindado y compararse con la aceptación del servicio brindado de la competencia, por lo que esto determinará el estudio de ingresos con lo que de manera financiera se establecerá la rentabilidad y sostenibilidad del negocio en el mercado. Por ello, el estatismo en las actividades comerciales subyugado en la extinción de negocios emblemáticos por la negatividad de la innovación y mejoras constantes de corto y largo plazo, sin ir muy lejos el ejemplo más significativo es el Emporio de Blockbuster que fue reemplazado por plataformas digitales en la era de la transformación digital tales como Netflix, Amazon Prime, HBO, etc.

#### **4.2 Análisis de los resultados**

Los resultados del caso específico tienen naturaleza única, pues no existen antecedentes del estudio similar al proyecto. Esto se debe a que el tema incorpora la situación extraordinaria como se presenta, siendo la pandemia Covid-19 el origen cronológico del estudio, ubicación distrito de los olivos y un servicio innovativo como el coworking virtual. Estos puntos no tienen resultados experimentales previos, pues carece de información comparativa.

Con ello, se indica que resulta como limitación de la investigación resultados a comparar para establecer una discusión de resultados. Pues la competitividad del servicio de coworking está innovándose y el presente proyecto lo demuestra, al ser de naturaleza única al realizar el estudio.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

1. El inicio de servicio de coworking es justificable por tres puntos: La necesidad en el mercado por la no presencia masiva de competidores con lo cual es un indicador que en Lima Norte hay una ventaja para la inserción, el problema que surge durante la pandemia del Covid-19 hace cuestionar si normalmente los servicios de coworking sólo debe limitarse en lo físico y no adaptarse con la incidencia del uso tecnológico para brindar un servicio digital y, por último, aparte de la oportunidad de participación de competencia mínima y la innovación de un servicio habitual adaptado a las necesidades de la pandemia del Covid-19 se fundamenta por el índice de rentabilidad. Fundamentando la necesidad del problema específico refiriéndose a conocer el comportamiento del mercado y estableciendo de manera tautológica la hipótesis específica 1 relacionada al descubrir las necesidades esenciales del usuario y los servicios brindados por la competencia.
2. El plan de negocio se desarrolla con la finalidad específica de obtener competitividad dentro del mercado del distrito de Los Olivos. Cómo se detalló en el desarrollo de la tesis la configuración y estructuración de las subdivisiones de los planes de negocios establecieron parámetros con resultados positivos a fin de obtener evaluaciones de resultados que se enfoquen en el incremento de preferencia del usuario del servicio que brinda Go2Work S.A.C. frente a la competencia, obteniendo parámetros de la presencia de la posición de mercado y el nivel de competitividad que genera Go2Work S.A.C., con lo cual se establece que el problema específico 2 que se relaciona al desarrollo del plan de negocio a fin de fortalecer la competitividad se gestiona a través del capital de inversión, estableciendo la validez de la hipótesis específica del estudio.
3. Durante la pandemia del Covid-19 se ha encontrado diversidades de posibles soluciones para sostener el negocio de servicio de coworking, siendo el soporte digital la solución más idónea, ya que por la pandemia existe la limitación del aforo y con ello al no usar el 100% de la capacidad del espacio físico generaría tanto pasivos corrientes y no corrientes alusivo a endeudamiento de Go2Work S.A.C. por no haber utilidades y solamente pérdidas. Es por eso que también el interés de brindar servicio digital, porque es una alternativa para poder gestionar

el servicio ante la no posibilidad de utilizar el 100% de la capacidad de un espacio físico. El servicio digital brinda ingreso y sus costos son el mantenimiento de la big data y la gestión de enlace virtual, por eso Go2Work S.A.C. brindará un servicio mixto, es decir, espacio físico y acceso virtual. Respondiendo al problema específico 3 referido a establecer procedimientos financieros para rentabilizar el capital de inversión del proyecto, afirmando la hipótesis específica relacionada proyectando la rentabilidad y viabilidad de brindar servicio innovativo adicional al tradicional, el servicio digital.

4. La posición de mercado se determina a través de la presencia del nivel de preferencia del servicio de Go2Work S.A.C., con lo cual Go2Work S.A.C. tiene presencia en el mercado y cómo se ha visto en los cuadros anteriores ante las simulaciones su preferencia es superior a Coworking Los Olivos y esto no se justifica tan sólo por la cantidad de servicios, sino por la constante innovación que a través de la metodología Lean Startup se puede gestionar con la ayuda del pivote para establecer parámetros a corto plazo indicando si se tiene que cambiar la estrategia o se que se tiene que seguir porque no se debe olvidar que la estructuración del plan de negocio tiene como finalidad la competitividad en el distrito de Los Olivos. Por ello, el problema general tiene una respuesta que se encuentra en los resultados finales y afirmando la hipótesis general a fin de mejorar la posición del mercado y lograr la ventaja competitiva mediante la búsqueda de la sostenibilidad del negocio en ejecución.

### **Recomendaciones:**

1. Para posteriores investigaciones se debe determinar la presencia del coworking que brinda el servicio mixto como Go2Work S.A.C. lo brinda. Esto quiere decir investigar el nivel de incidencia de Go2Work S.A.C. frente a competidores de coworking de segunda generación, es decir, El desarrollo de servicios innovativos post pandemia cuyas ideas ayudan a analizar cada negocio de coworking, a fin de analizar el nivel de demanda del sector como se determina en la hipótesis específica uno.
2. Después de esta investigación no se debe omitir la importancia de los pivotes en la aplicación del método Lean Startup con lo que si bien el análisis de la tesis se desarrolló por el resultado de un plan de negocio a través de la metodología y se pidió el resultado si generó competitividad, el pivote es la acción que nos permite a través de la metodología ejecutar y poder establecer sostenibilidad del negocio. Con lo que la tesis se desarrolla en una cronología de inicio y ejecución y el resultado de esas dos etapas pero para posteriores investigaciones sería la ejecución hasta la etapa madurez de la empresa porque la que se presenta en la tesis es la etapa crecimiento. Posterior a ello, la hipótesis específica dos y tres se debe relacionar a la inversión de capital para la sostenibilidad del negocio y no sólo para la etapa de crecimiento.
3. Para posteriores investigaciones se debe determinar en la gestión de marketing acerca de la captación de clientes que solo amplíe la segmentación del cliente, por lo que Go2Work S.A.C. tiene como cliente objetivo a la clase media emergente pero al pasar el tiempo según la constante información emitida por el INEI es que el nivel socioeconómico varía con tendencia hacia arriba, en otras palabras, las personas que se encuentren en el nivel socioeconómico B en 3 años pueden lograr ser nivel socio económico A. Con lo cual el estudio de preferencia en el mercado ya no solo se va a limitar a la clase media emergente, sino al público en general. Por lo tanto, la hipótesis específica cuatro se comprobará de manera parcial, pues se analizará la rentabilidad referente a mejoras la cuales se cuantificará ya no sólo en el público objetivo inicial, sino se tendrá que modificar la segmentación, pero la propuesta de valor no.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agena y Álvarez, J (2017) “Desarrollo de un plan de negocio para un coworking en la ciudad de Lima” Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de Bachiller en Administración de empresas. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú. Consultado en: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3061/1/2017\\_Agena-Enobi](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3061/1/2017_Agena-Enobi)
- Álvarez, D (2013) “Desarrollo de un Plan de Negocio para un Coworking en la ciudad de Puerto Montt” Trabajo de Titulación para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Universidad Austral de Chile. Puerto Montt, Chile. Consultado en: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2013/bpmfcia473d/doc/bpmfcia473d.pdf>
- Blank, S (2013) [https://theoffice.pe/wp-content/uploads/el\\_manual\\_del\\_emprend.pdf](https://theoffice.pe/wp-content/uploads/el_manual_del_emprend.pdf)
- Atheortura Y, Restrepo J (2010) <https://es.scribd.com/document/239737527/Dialnet-KaizenUnCasoDeEstudio-4541604>
- Bottger, O (2016) “Planeamiento Estratégico del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente” Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración de Negocios Globales. Pontificia Universidad Católica del Perú y Master in Business Management otorgado por Tulane University. Lima, Perú. Recuperado de: [http://BOTTGER\\_CHIPOCO\\_PLANEAMIENTO\\_COWORKING%20](http://BOTTGER_CHIPOCO_PLANEAMIENTO_COWORKING%20)
- Binswanger (2018). Reporte inmobiliario, Coworking y centros de negocio Lima 2018. Binswanger Perú. Recuperado de [https://binswanger.com.pe/Storage/tbl\\_publicaciones/fld\\_1027\\_Archivo\\_file/627-o7Gn8Fg1HI0So1H.pdf](https://binswanger.com.pe/Storage/tbl_publicaciones/fld_1027_Archivo_file/627-o7Gn8Fg1HI0So1H.pdf)
- CBinsights (2019) WeWork’s \$47 Billion Dream: The Lavishly Funded Startup That Could Disrupt Commercial Real Estate. CB Information Services. Recuperado de <https://www.cbinsights.com/research/report/how-wework-makes-money/#2>

- Cabrera, A., López, P. y Ramirez, C (2011)  
[https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015\\_competitividad\\_empresarial\\_001.pdf](https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015_competitividad_empresarial_001.pdf)
- Cueva, D (2019) “Plan de Negocio para un espacio de trabajo colaborativo en San Isidro”  
Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas.  
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú. Consultado en:  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626592/Cueva\\_D\\_M.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626592/Cueva_D_M.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Espejo, N (2017). Mercado de oficinas prime en Lima. Moneda N° 171 Mercado inmobiliario. BCRP. Recuperado de  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-171/moneda171-07.pdf>
- Isenberg, D. J. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Recuperado de  
<http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurshiecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>
- León, J (2019) “Plan de negocio para dental- Cowork, un espacio colaborativo para odontólogos emprendedores” Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de empresas. Universidad de Chile. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de:  
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/171501/Plan-de-negocio-para-dental-Cowork-un-espacio-colaborativo-para.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Innovate Perú. 2015. Innovate: Caja de Herramientas para la Innovación. Recuperado de  
<https://www.innovateperu.gob.pe/quienes-somos/biblioteca-digital>

- Llamas Fernández, F. J. y Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. Revista EAN, 84, (pp 79-95). DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- Llerena, K (2017) “Plan de negocio para la creación de una empresa coworking para emprendedores” Proyecto de investigación previo a la obtención del título de ingenierías comerciales. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1915>
- Mariño, L (2018) “Plan de negocios para la creación de una empresa de coworking en la ciudad de Guayaquil” Previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en administración de empresas. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11965/1/T-UCSGPOS-MAE-219>
- Mazzoli, S (2019) “Plan de negocio para montar un centro de coworking de éxito” <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-para-montar-uncoworking>
- Mitta, F (2016) “Metodología “Lean Start Up” en empresas peruanas. Estudio de casos.” Tesis para optar por el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado de: [http://2016\\_Mitta\\_Metodología-Lean-Start-Up-en-empresas-peruanas](http://2016_Mitta_Metodología-Lean-Start-Up-en-empresas-peruanas)
- Moore, J. (1993). Depredadores y presa: Una nueva ecología de la competencia. Harvard Business Review Book, La creación de valor en la economía digital, 215-228. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=9RIzB6VvUYC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=9RIzB6VvUYC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Narcisa Lisbeth Barzola Torres, Nimia Alejandra Vernaza Zambrano y Franklin Antonio Gallegos Erazo (2019): “Plan de negocio para la creación de una empresa de servicios

coworking.”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (junio 2019).  
En línea <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/creacion-empresa-coworking.html>

Palma, A (2019) “Propuesta de un plan de negocios para el establecimiento de un “Coworking” ubicado en la zona metropolitana de la ciudad de Puebla dirigido a emprendedores universitarios” Tesis digitales. Universidad de las Américas Puebla. Puebla, México. Recuperado de: <https://contexto.udlap.mx/propuesta-de-un-plan-de-negocios-para-el-establecimiento-de-un-coworking-space-ubicado-en-la-zona-metropolitana-de-la-ciudad-de-puebla-dirigido-a-emprendedores-universitarios/>

Plan de negocio de empresas para espacio coworking, Ministerio del empleo y seguridad social (2017) <http://www.guardamardelsegura.es/wp-content/uploads/2017/09/Plan-de-Empresa-Espacio-COWORKING>

Portal, M (2019) “Formulación de un plan de negocios para proponer una empresa de coworking, trabajo cooperativo, en el distrito de Arequipa en la ciudad de Arequipa, Perú en el año 2019” Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Negocios. Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Perú. Recuperado de: [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSP\\_11ada0b8b97a534edbafee024aa6dc88](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSP_11ada0b8b97a534edbafee024aa6dc88)

Proyecto Plan de Negocio para empresas de coworking zona euroace (2019) <https://plandeempresa.extremaduraempresarial.es/users/downloadExamplePlan/10>

Pucutay C. (2017). El aporte de los espacios coworking a la capacidad innovadora de las personas. Estudio de caso múltiple en Lima, Perú. Tesis para optar por el grado de Magíster en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Consultado en <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9098>

Rivero, S (2016) “Plan de negocio de una oficina coworking” Trabajo fin de grado. Universidad Carlos III de Madrid. Madrid, España. Recuperado de:

[https://earchivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/26776/TFG\\_Sergio\\_Rivero\\_Jimenez.pdf?sequence=1](https://earchivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/26776/TFG_Sergio_Rivero_Jimenez.pdf?sequence=1)

Sánchez Galán, J. (S.f.). Estrategias de producto. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-de-producto.html>

Schnaars, S. P. (1994). Estrategias de Marketing. Madrid-España: Díaz de Santos.

Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A. & Morales, O. (2017). Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2016-2017. Lima: ESAN. Recuperado de <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1249>

Spigel, B. & Harrison, R. (2013). Towards a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1-23. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sej.1268/full>

Sainz, R. (2014). Fabricación Digital. Nuevos Modelos de Negocio y nuevas oportunidades para los emprendedores. Fundación Telefónica. Recuperado de [https://issuu.com/anavrodriguezv/docs/fabricacion\\_digital\\_sep](https://issuu.com/anavrodriguezv/docs/fabricacion_digital_sep)

Solo, Consultores (2015) El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades. Fundación Factor Humana. Recuperado de [https://factorhumana.org/attachments\\_secure/article/11575/annex\\_Nuria\\_Povill.pdf](https://factorhumana.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf)

Tomas, D. (22 de julio de 2019). 6 estrategias para captar y fidelizar clientes. Cyberclick. Recuperado de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/6-estrategias-para-captar-y-fidelizar-clientes>

Vega, E (2018). Coworking a la carga, los espacios colaborativos refuerzan su expansión". Día 1, El Comercio. Recuperado de [https://binswanger.com.pe/Storage/tbl\\_publicaciones/fld\\_1027\\_Archivo\\_file/701-o1Am4Fi4Oy6Ms8X.pdf](https://binswanger.com.pe/Storage/tbl_publicaciones/fld_1027_Archivo_file/701-o1Am4Fi4Oy6Ms8X.pdf)

Vernaza, N (2019) “Plan de negocio para la creación de una empresa de servicios coworking” Tesis para optar por el título de Ingeniería comercial. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/creacion-empresa-coworking.html>

Yujian, K (2017) “Plan de negocios para una empresa que proporcione y gestione espacios de trabajo para emprendedores y micro empresas en Lima Metropolitana” Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Gestión y Desarrollo Inmobiliario. Universidad ESAN. Lima, Perú. Recuperado de: <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/889?show=full>

## ANEXOS

### 1: Declaración de autenticidad



Escuela de Postgrado

#### DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

##### DECLARACIÓN DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando:

LEIVA RODRIGUEZ KATTYA DENISSE

en condición de egresado del Programa de Postgrado:

MAESTRÍA EN ARQUITECTURA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

deja constancia que ha elaborado la tesis titulada:

Plan de negocios para la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 aplicando el Método Lean Startup

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduado se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Katty Denisse Leiva Rodriguez'.

Firma del graduando

DICIEMBRE 2021

Fecha

## 2: Autorización de consentimiento para realizar la investigación



Escuela de Postgrado

### AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

#### DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL ÁREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARÁ LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

Plan de negocios para la competitividad del servicio de coworking post Covid-19 aplicando el Método Lean Startup

el mismo que es realizado por la Estudiante:

**Katty Denisse Leiva Rodriguez**

, en condición de estudiante - investigador del Programa de:

**ESCUELA DE POSGRADO**

Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos ya que es un emprendimiento personal y la personería jurídica está en trámite de constitución.

PROGRAMA DE ESTUDIOS BÁSICOS - UNIVERSIDAD RICARDO PALMA	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	<b>SI</b>
		NO

Apellidos y Nombres del jefe/Responsable del área: Katty Denisse Leiva Rodriguez	Cargo del jefe/Responsable del área. Gerente General
--	---

Teléfono fijo (anexo) y/o celular: 969437902	Correo electrónico: arq.kattyleiva@gmail.com
---	---

Firma del graduando

DICIEMBRE 2021  
Fecha



### **3: Matriz de consistencia**

#### **4: Matriz de operacionalización**

## **5: Protocolos o instrumentos utilizados**

## 6: Formato de instrumentos o protocolos utilizados



UNIVERSIDAD  
RICARDO PALMA

### CUESTIONARIO A EXPERTOS

1. ¿Cuál es su opinión acerca de los espacios de coworking?
2. Cuéntenos, ¿cómo empezó esta aventura de incursionar en el mundo del coworking? ¿Puede contarnos la historia de su coworking?
3. ¿Qué diferencia a su coworking de otros espacios de coworking?
4. ¿Qué es lo que hace que sus clientes regresen a utilizar nuevamente los servicios?
5. En Perú la cultura del coworking no está totalmente desarrollada, ¿Cómo cree que podría desarrollarse esta cultura? Piensa que existen paradigmas, en caso la respuesta sea sí ¿Cómo piensa que se podría romper estos paradigmas?
6. A su criterio ¿cuáles son los principales beneficios del Coworking para sus clientes?
7. ¿Cuál es su proyección para el coworking en el Perú y esto que influye en su coworking?
8. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuál es la estrategia de marketing más apropiada para este tipo de negocio para captar clientes?
9. ¿Cuáles son las oportunidades que usted considera que se dan en este tipo de negocio?
10. ¿Considera usted que este negocio tiene barreras de entrada importantes en lo relacionado al capital de inversión?
11. ¿Cuáles son los principales riesgos que ha podido observar en el negocio del coworking?
12. ¿Considera que los precios establecidos en el mercado peruano para el negocio de coworking son adecuados?
13. ¿Cuáles son aquellos servicios que mejorarías en el espacio de trabajo de un coworking?

14. ¿Cómo promueve la creación de redes de trabajo o networking entre sus emprendedores?
15. ¿Qué es lo más importante que su coworking ofrece a los emprendedores?
16. ¿Cómo considera usted que el servicio de coworking puede fomentar la productividad de los coworkers en los espacios de trabajo?
17. ¿Cómo el coworking puede influir en mejorar la eficiencia de los métodos de trabajo para llegar a una mejor productividad de los coworkers?
18. ¿Qué servicios considera usted importantes de incluir para asegurar la productividad de los trabajadores en los espacios de coworking?
19. Después de casi .... años ¿Cuál es la principal lección que has aprendido? ¿Cuáles fueron los mayores desafíos?
20. ¿Cuáles son los servicios adicionales que ofrece?
21. ¿Quiénes son sus principales clientes?
22. ¿Cuál es su paquete de precios?
23. ¿Cómo se ha ido planificando después de la pandemia del COVID-19 en relación a su servicio y las nuevas políticas que establece el gobierno como el aforo?
24. Ante la ejecución de planificación previstas ante su perspectiva ¿Cómo observa el uso de espacios de coworking a finales de año? ¿Considera que es rentable, es viable y generará incremento de interés a nuevos usuarios?
25. Por último, a través de esta pandemia del COVID-19 ¿Cree que se ha desarrollado mejoras e innovaciones de servicio que brinda el coworking a los usuarios? ¿Qué opina de los servicios virtuales que algunas empresas de coworking están empleando?

## **ESTUDIO DE MERCADO - COWORKING**

### **¿Cuál es su rango de edad?**

- a. 18 - 24 años

- b. 25 - 34 años
- c. 35 - 44 años
- d. 45 - 54 años
- e. 55 - 64 años
- f. 65 en adelante

**Género**

- a. Masculino
- b. Femenino

**¿Qué ocupación desempeña?**

- a. Empleado
- b. Empresario
- c. Independiente (Freelancer)
- d. Estudiante
- e. Desempleado

**¿En qué distrito de Lima se encuentra trabajando?**

- a. Los Olivos
- b. Puente Piedra
- c. Independencia
- d. San Martín de Porres
- e. Otro: \_\_\_\_\_

**¿Conoce o ha oído hablar sobre los espacios compartidos de trabajo (Coworking)?**

- a. Si
- b. No

**¿Con qué frecuencia utiliza espacios alternos para interactuar con personas en labores relacionadas con su trabajo?**

- a. Nunca
- b. Una vez al mes
- c. Una vez al año
- d. Cada semana
- e. Más de dos veces a la semana

**¿Cuáles son los servicios que considera más importantes para usted? (Seleccione de 1 el menos importante a 3 más importante)**

	1	2	3
Impresiones / Escaneado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mensajería y servicios de correspondencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoría en marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoría Contable / Tributaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Asesoría financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoría Legal / Empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Catering / Kitchenette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actividades académicas y actividades de esparcimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foros / Charlas / Conferencias sobre temas de interés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lockers individuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**¿Qué características serían las más importantes para usted?**

	1	2	3
Ubicación de fácil acceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet de fibra óptica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad en uso de espacios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oficinas individuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sala de reuniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auditorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zonas de recreación y ocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estacionamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**¿Cómo cree usted que podría determinarse el precio de un espacio de coworking?**

	1	2	3
Según los recursos técnicos y tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Según la seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Según la comodidad física del espacio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Según la ubicación del espacio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Según el acceso del profesional a las redes de contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Según los servicios complementarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**¿Qué canales de comunicación considera usted podrían utilizarse con el fin de promocionar la oferta de servicios de coworking?**

- a. Redes sociales
- b. Dominio de sitio web
- c. Marketing a través de asociaciones de egresados
- d. Emisora de radio local
- e. Comerciales de canales de televisión

**¿En qué horario utilizaría los espacios de coworking por tiempo?**

- a. Horario de oficina (8am - 5pm)
- b. Horario extendido hasta las 10pm
- c. Noches
- d. Fines de semana
- e. 24 horas

f. Otro: \_\_\_\_\_

**¿Qué plan estaría interesado en contratar en el coworking?**

- a. Por día
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual
- e. Trimestral
- f. Anual

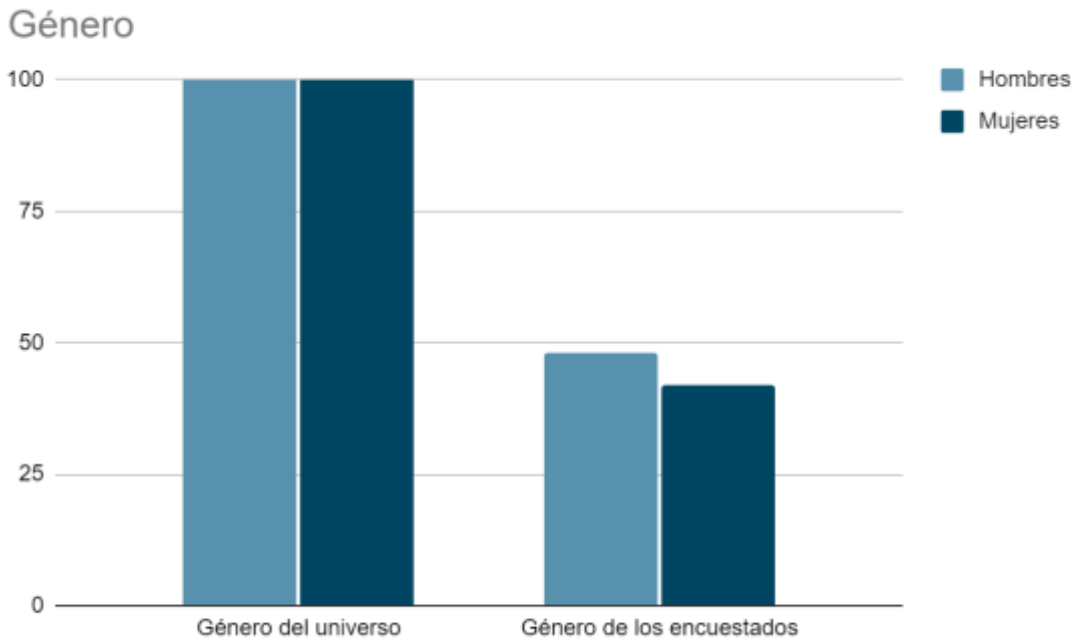
**¿Qué tarifa estaría dispuesto a pagar por el servicio de coworking incluido con IGV?**

- a. Por día ( 20 - 30 soles)
- b. Semanal (120 - 150 soles)
- c. Quincenal (240 - 300 soles)
- d. Mensual (350 - 500 soles)
- e. Trimestral (900 - 1200 soles)
- f. Anual (3600 - 4500 soles)

**Link:** [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdldfywSRLlwJ-GIjqpPz4e\\_p1nPsIc1GheyMlmLXeisvDb3A/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdldfywSRLlwJ-GIjqpPz4e_p1nPsIc1GheyMlmLXeisvDb3A/viewform)

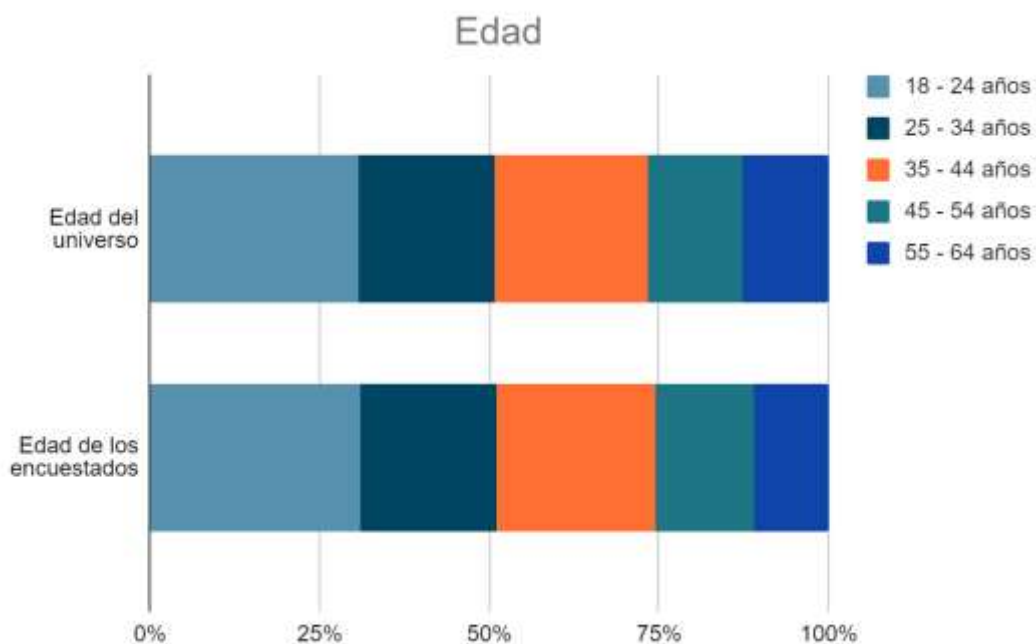
## 7: Tablas de confiabilidad y validez

	Hombres	Porcentaje	Mujeres	Porcentaje	Total	Porcentaje de muestra
Género del universo	<b>590</b>	52,9%	<b>525</b>	47,1%	<b>1115</b>	100%
Género de los encuestados	<b>48</b>	53,3%	<b>42</b>	46,7%	<b>90</b>	8%



A nivel de género, se observa la predominancia masculina. En este grupo el 52,9% son hombres siendo una relación que por cada hombre existen 0.88 mujeres. En vista que el universo es de 1115 personas los potenciales clientes que equivalen al 100% se ve reflejado en la encuesta por la participación de los encuestados que es el 8% del porcentaje de la muestra, obteniendo el 53,3% de hombres y el 46,7% de mujeres

	18 - 24 años	Porcentaje	25 - 34 años	Porcentaje	35 - 44 años	Porcentaje	45 - 54 años	Porcentaje	55 - 64 años	Porcentaje	Total	Porcentaje de muestra
Edad del universo	342	30,7%	223	20%	254	22,8%	155	13,9%	141	12,6%	1115	100%
Edad de los encuestados	28	31,1%	18	20%	21	23,3%	13	14,4%	10	11,1%	90	8%



Como se aprecia en el gráfico el universo comprende a una participación de personas más jóvenes siendo el porcentaje con mayor presencia ante los otros rangos de edad, ya que la edad de 18 - 24 años consta de una participación del 30,7%. Luego la segunda participación más significativa es la edad de 35 - 44 años con un 22,8% ya que es un proceso de transición del segundo dato del rango analizado por factores de búsqueda de estabilidad del emprendimiento, continuando la edad de 25 - 34 años representa el 20% del total del universo de los potenciales clientes y por último se encuentran los rangos de edad de 45 - 54 años con un 13,9% y 55 - 64 años con un 12,6% que es la representación proporcional al resultado de las encuestas, con lo cual se identifica aún la presencia de este rango de edad en el mercado y en el universo de estudio.