

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ARQUITECTURA CON MENCIÓN EN
GESTIÓN EMPRESARIAL



TESIS

Para optar el grado académico de maestro en arquitectura con mención
en gestión empresarial

Modelo de oficinas coworking especializado en el sector construcción e
inmobiliario para el distrito de Miraflores

Autor: Bach. Mendoza Caballero, Lourdes Karin

Asesor: Mg. Pastor Cavero, Cecilia

LIMA-PERÚ

2020

Miembros del Jurado Examinador

1. Presidente: Dr. Arq. Manuel Villena Mávila.
2. Miembro: Dr. Ing. Manuel Prado Meza.
3. Miembro: Mg. Ing. Alejandro Ortega.
4. Asesora: Mg. Ing. Cecilia Pastor Cavero.
5. Representante de la EPG:

DEDICATORIA

A mi madre.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a:

Rodolfo Sánchez Aizcorbe por su apoyo incondicional.

Maricarmen, Martha y Cecilia, por su tiempo, ánimo y energía.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Descripción del problema	4
1.2 Formulación del problema.....	6
1.2.1 Problema general.....	7
1.2.2 Problema específico	7
1.3 Importancia y justificación del estudio.....	7
1.3.1 La importancia de optimizar el uso del suelo.	9
1.3.1.1 Las vacancias y sus implicancias urbanas	9
1.3.1.2 Estatus urbano de Lima.....	10
1.3.2 El crecimiento del sector construcción e inmobiliario en los últimos años	10
1.3.3 La informalidad en el sector construcción en Lima	12
1.3.4 El empleo en el sector construcción y la demanda de oficinas	15
1.3.5 La acogida del modelo coworking en la ciudad de Lima.....	16
1.3.5.1 Productos inmobiliarios ofertados en Lima	16
1.3.5.1.1 Oficinas prime o clase A.....	16
1.3.5.1.2 Oficinas sub prime o clase B	17
1.3.5.1.3 Oficinas boutique	17
1.3.5.2 Tasas de vacancia de oficinas en Lima	17
1.3.5.3 Eficiencia del modelo	20
1.3.5.3.1 Eficiencia del modelo especializado.....	21
1.4 Delimitación del estudio	22

1.4.1 Delimitación geográfica.....	23
1.4.2 Delimitación de la línea de investigación	24
1.5 Objetivos de la investigación.....	25
1.5.1 Objetivo general.....	25
1.5.2 Objetivos específicos	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	26
2.1 Marco histórico	¡Error! Marcador no definido.
2.1.1 El origen del término coworking	26
2.1.2 Antecedentes del coworking	27
2.1.3 Evolución a nivel mundial	27
2.1.3.1 Evolución y crecimiento del modelo	27
2.1.3.2 Tipos de operadores	29
2.1.3.2.1 Cadenas.....	29
2.1.3.2.2 Operadores individuales	29
2.1.3.3 Rentabilidad histórica.	29
2.1.3.4 Proyecciones y tendencias	32
2.1.3.5 Perfil del coworker.....	33
2.1.4 Evolución a nivel nacional	33
2.1.4.1 Evolución y crecimiento	33
2.1.4.2 Tipos de operadores	35
2.1.4.2.1 Cadenas.....	35
2.1.4.2.2 Operadores individuales	35
2.1.4.3 Rentabilidad.....	35
2.1.4.4 Proyecciones y tendencias	36
2.1.4.5 Perfil del coworker.....	36
2.2 Investigaciones relacionadas con el tema	37
2.2.1 Evaluación de campo (análisis macroeconómico y microeconómico).	37
2.2.1.1 Análisis macroeconómico.....	37
2.2.1.1.1 Calificaciones de riesgo	37
2.2.1.1.2 Competitividad.....	37
2.2.1.1.3 Crecimiento económico	38
2.2.1.1.4 Legislación nacional	38

2.2.1.2. Análisis microeconómico	39
2.2.1.2.1 Mercado de proveedores.....	39
2.2.1.2.2 Mercado distribuidor.....	40
2.2.1.2.3 Mercado competidor	40
2.2.2 Modelo de coworking en el Perú	46
2.2.2.1 Operadores y mercado.	46
2.2.2.2 Formatos diferenciados.....	46
2.2.2.3 Datos generales	47
2.2.2.4 Alquiler de oficinas flexibles.....	47
2.2.2.4.1 Espacios de trabajo coworking	48
2.2.2.4.2 Escritorios dedicados	48
2.2.2.4.3 Oficinas privadas	48
2.2.2.5. Servicios gratuitos para coworkers	48
2.2.2.6 Servicios de pago.....	48
2.2.2.7 Otros servicios	49
2.2.2.8 Equipamiento.....	49
2.2.2.9 Planes y tarifas	49
2.2.3 Modelo coworking especializado en construcción a nivel mundial.....	49
2.2.4 Nicho-actores del sector construcción e inmobiliario	52
2.2.4.1 Actores principales	53
2.2.4.2 Actores conexos.....	53
2.2.5 Propuesta de un modelo de coworking especializado en el sector.....	53
2.2.5.1 Análisis del mercado de coworking en relación al modelo propuesto	53
2.2.5.1.1 Debilidades del mercado de coworking actual	53
2.2.5.1.2 Ventajas del mercado de coworking actual	54
2.2.5.1.3 Causalidad de la ausencia del modelo propuesto.....	54
2.2.5.2 FODA del modelo propuesto.....	54
2.2.5.3 Número de usuarios	55
2.2.5.4 Rotación por espacio de trabajo.....	56
2.2.5.5 Tipo de locación.....	56
2.2.5.6 Dimensionamiento del local	56
2.2.5.6.1 Espacios de trabajo	57

2.2.5.6.2 Espacios generales	58
2.2.5.6.3 Espacios especiales de nicho	58
2.2.5.7 Equipamiento	58
2.2.5.8 Servicios especializados	59
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio (teorías y modelos)	59
2.3.1 El modelo coworking	59
2.3.2 La economía colaborativa	61
2.3.2.1 Ambientes colaborativos.....	63
2.3.2.2 Espacios de trabajo colaborativos.....	63
2.3.3 Tendencias futuras de consumo	64
2.4 Definición de términos básicos.....	64
2.4.1 Definición del sector inmobiliario	64
2.4.2 Actividades y gestión dentro del rubro construcción e inmobiliario	64
2.4.3 Definiciones relacionadas con el coworking.....	66
2.4.4 Definiciones relacionadas con el estudio	68
2.5 Fundamentos teóricos y mapa conceptual	69
2.6 Hipótesis	71
2.6.1 Hipótesis general.....	71
2.6.2 Hipótesis específica.....	71
2.7 Variables (definición y operacionalización de variables: dimensiones e indicadores) ..	71
2.7.1 Negocio rentable	71
2.7.1.2 Rentabilidad	72
2.7.1.2.1 El valor actual neto	72
2.7.1.2.2 TIR	76
2.7.2 Tamaño de mercado	76
2.7.2.1 Segmentación del mercado potencial	78
2.7.2.2 Segmentación del mercado disponible	78
2.7.2.3 Segmentación del mercado efectivo	79
2.7.2.4 Segmentación del mercado objetivo	79
2.7.3 Características de equipamiento y servicios especializados	80
2.7.4 Costo de implementación y operación del proyecto.	81
2.7.4.1 Inversión inicial.	81

2.7.4.1.1 Activo fijo tangible	82
2.7.4.1.2 Activo intangible.....	84
2.7.4.1.3 Gastos preoperativos.....	84
2.7.4.1.4 Capital de trabajo	87
2.7.4.2 Costos operativos mensuales.	89
2.7.4.2.1 Costos directos	89
2.7.4.2.2 Costos indirectos.....	91
2.7.5 Ingresos por ventas.....	93
2.7.5.1 Ticket promedio.	94
2.7.5.2 Determinación de precio de servicios	95
2.7.5.3 Ingresos efectivos	97
2.7.6 Reducción de costos para el usuario final	101
2.7.6.1 Costo promedio del usuario final en implementación de oficinas	103
2.7.6.2 Ticket promedio mensual.....	103
2.7.6.3 Porcentaje de reducción de costos	104
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	105
3.1 Tipo, método y diseño de la investigación.	105
3.1.1 Tipo de investigación.	105
3.1.2 Método de investigación	105
3.1.3 Diseño de investigación	109
3.2 Población y muestra (escenario de estudio).....	110
3.2.1 Población.....	110
3.2.1.1 Población total para servicios de oficinas flexibles	111
3.2.1.1.1 Población de arquitectos colegiados registrados en Miraflores.....	112
3.2.1.1.2 Población de ingenieros civiles, sanitarios o eléctricos registrados en Miraflores.....	112
3.2.1.1.3 Población de corredores inmobiliarios registrados en Miraflores	114
3.2.1.2 Población total para oficinas privadas	114
3.2.2 Muestra.....	115
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	¡Error! Marcador no definido.
3.3.1 Análisis documental:.....	116
3.3.2 Observación no experimental.....	117

3.3.3 Evaluación económico-financiero.....	117
3.3.4 Encuesta	118
3.3.4.1. Criterio de confiabilidad	118
3.3.4.2 Criterio de validez.....	121
3.3.4.2.1 Validez de constructo.....	123
3.3.4.2.2 Validez de contenido:	125
3.4 Descripción del procedimiento de análisis	125
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	127
4.1 Resultados.....	127
4.2 Análisis de resultados y discusión	137
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	140
5.1 Conclusiones.....	140
5.2 Recomendaciones.....	142
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	150
ANEXOS	160
Anexo 1: Declaración de autenticidad	160
Anexo 2: Autorización de consentimiento para realizar la investigación.....	162
Anexo 3: Matriz de consistencia.....	164
Anexo 4: Protocolos o instrumentos utilizados	167
Anexo 4.1 Formato de encuesta	168
Anexo 4.2 Modelo de carta de invitación para juicio de expertos	170
Anexo 4.3 Descripción teórica de constructo.	171
Anexo 4.4 Gráfica de modelo teórico de constructo.....	172
Anexo 4.5 Matriz de operacionalización	174
Anexo 4.6 Matriz de validación	177
Anexo 4.7 Matriz de análisis de datos	181
Anexo 4.8 Fichas de análisis de datos.....	183
Anexo 4.9 Fichas de análisis de observación no experimental.....	188

LISTADO DE TABLAS Y FIGURAS

Figuras

- Figura 1. PBI global y PBI de la construcción 2015-2019. Variación porcentual acumulada en período enero-mayo.
- Figura 2. Nivel de cumplimiento - formalidad en la construcción.
- Figura 3. Evolución de la tasa de vacancia en las oficinas clase A. Lima 2014-2020.
- Figura 4. Participación de coworking en el mercado de oficinas clase A.
- Figura 5. Costo de implementación.
- Figura 6. Ejes corporativos 2019.
- Figura 7. Rentabilidad histórica mundial del modelo coworking. Establecimientos con más de un año de antigüedad.
- Figura 8. Porcentaje mundial de rentabilidad anual en coworking según servicios. Establecimientos con más de un año de antigüedad.
- Figura 9. Crecimiento de la PEA en Lima Metropolitana. Variación 2018-2019.
- Figura 10. Datos generales 2019 de coworking en el Perú.
- Figura 11. Dimensionamiento del local.
- Figura 12. Mapa conceptual del evento modificado.
- Figura 13. Beneficio neto actualizado. Horizonte de 5 años.
- Figura 14. VAN del modelo de coworking propuesto.
- Figura 15. Simulación de beneficio bruto. Años 1 al 5.
- Figura 16. Simulación de impuestos. Años 1 al 5.
- Figura 17. Simulación de costos financieros. Años 1 al 5.
- Figura 18. Simulación de depreciación de activos.
- Figura 19. Criterios de segmentación de mercado.
- Figura 20. Inversión inicial de la propuesta.
- Figura 21. Detalle de activos fijos. Equipos.

- Figura 22. Detalle de activos fijos. Mobiliario.
- Figura 23. Detalle de activos fijos. Implementación arquitectónica.
- Figura 24. Detalle de activos intangibles.
- Figura 25. Detalle de gastos pre operativos.
- Figura 26. Detalle de campaña *inbound*.
- Figura 27. Detalle de útiles de oficina.
- Figura 28. Detalle de materiales de limpieza.
- Figura 29. Método del déficit acumulado. Año 1.
- Figura 30. Promedio de costos operativos mensuales. Año 1.
- Figura 31. Costos directos mensuales.
- Figura 32. Planilla de sueldos.
- Figura 33. Simulación de préstamo.
- Figura 34. Costos indirectos mensuales.
- Figura 35. Ingresos por ventas. Año 1.
- Figura 36. Ingresos por ventas. Años 2 al 5.
- Figura 37. Ticket promedio por usuario.
- Figura 38. Propuesta de precio de servicios.
- Figura 39. Márgenes de rentabilidad por servicio.
- Figura 40. Ingresos efectivos mensuales. Año 1.
- Figura 41. Ingresos efectivos mensuales. Año 2.
- Figura 42. Coeficiente de confiabilidad. Piloto Kuder Richardson.
- Figura 43. Gráfico del modelo teórico de constructo. Instrumento de validación.
- Figura 44. Coeficiente de validez de contenido por juicio de expertos. Hernández Nieto.
- Figura 45. Profesional *freelance*. Resumen de tablas de frecuencia de los ítems 1-2-3. Preguntas filtro.
- Figura 46. Mypes. Frecuencia de los ítems 1-2-3. Preguntas filtro.
- Figura 47. Profesional *freelance*. Gráfico de barras de frecuencia del ítem 4. Mercado disponible.
- Figura 48. Mypes. Gráfico de barras de frecuencia del ítem 4. Mercado disponible.
- Figura 49. Profesional *freelance*. Frecuencia del ítem 5. Voluntad de compra. Mercado efectivo.

- Figura 50. Mype. Frecuencia del ítem 5. Voluntad de compra. Mercado efectivo.
- Figura 51. Profesional *freelance*. Cuadro de resumen de frecuencias del ítem 6. Preferencia de equipamiento y servicios. Características de equipamiento y servicios.
- Figura 52. Mypes. Cuadro de resumen de frecuencias del ítem 6. Preferencia de equipamiento y servicios. Características de equipamiento y servicios.
- Figura 53. Profesional *freelance*. Gráficos de frecuencia del ítem 6. Preferencia de equipamiento y servicios especializados.
- Figura 54. Mypes. Gráficos de frecuencia del ítem 6. Preferencia de equipamiento y servicios especializados.
- Figura 55. Profesional *freelance*. Gráfico de frecuencias del ítem 7. Preferencia de planes.
- Figura 56. Mype. Gráfico de frecuencias del ítem 7 - Preferencia de planes.
- Figura 57. Cuadro de costos de implementación y costos fijos mensuales durante la contingencia COVID.
- Figura 58. Simulación de beneficios netos con contingencia COVID. Escenario 50% de ingresos por ventas.
- Figura 59. Simulación de beneficios netos con contingencia COVID. Escenario 75% de ingresos por ventas.
- Figura 60. Método de Déficit Acumulado fijo. Contingencia Covid. Escenario al 75%
- Figura 61. Gráfico del modelo teórico de constructo.

Tablas

- Tabla 1. Razones para adquirir productos y servicios en el mercado informal.
- Tabla 2. Población ocupada por ramas de actividad. Enero – diciembre de 2018 y 2019.
- Tabla 3. Diferencias entre oficinas de clase A y B en Lima.
- Tabla 4. Costos de implementación de oficinas por m2 en Latinoamérica.
- Tabla 5. Cronología del coworking.
- Tabla 6. Evolución de espacios coworking a nivel mundial. 2005-2019.
- Tabla 7. Escenarios promedio de porcentajes de ocupación en el primer año.
- Tabla 8. Evolución del coworking en Perú.
- Tabla 9. Establecimientos de coworking operando en Lima.
- Tabla 10. Precios de mercado en soles de cadenas de coworking en Lima.
- Tabla 11. Cuadro comparativo de coworking de nicho similares.
- Tabla 12. Accesibilidad de usuarios-objetivo a oficinas tipo A y B.
- Tabla 13. Costo promedio de implementación de oficinas convencionales.
- Tabla 14. Ticket promedio anual de servicio de alquiler de oficinas privadas en el modelo propuesto.
- Tabla 15. Resumen de población total para medición del mercado del modelo propuesto.
- Tabla 16. Población para medición de mercado de oficinas flexibles *open space*.
- Tabla 17. Numero de colegiados vinculados al nicho CIP de la Región Lima.
- Tabla 18. Número de profesionales en Lima Región y Lima Metropolitana.
- Tabla 19. Porcentaje de distribución de profesionales en Lima Región.
- Tabla 20. Población para medición del mercado de oficinas privadas.
- Tabla 21. Cuadro de resumen de la muestra del modelo propuesto.
- Tabla 22. Expertos para validación de contenido.
- Tabla 23. Prueba chi cuadrado.
- Tabla 24. Profesional *freelance*. Frecuencia del ítem 4. Interés por el servicio. Mercado disponible.
- Tabla 25. Mypes. Frecuencia del ítem 4. Interés por el servicio. Mercado disponible
- Tabla 26. Profesional *freelance*. Frecuencia del ítem 5. Voluntad de compra. Mercado efectivo.

Tabla 27. Mype. Frecuencia del ítem 5. Voluntad de compra. Mercado efectivo.

Tabla 28. Profesional *freelance*. Tabla de frecuencia del ítem 7. Planes. Ingresos por ventas.

Tabla 29. Mype. Tabla de frecuencia del ítem 7- Planes. Ingresos por ventas.

RESUMEN

El presente estudio examina la rentabilidad del modelo de negocios denominado “Coworking inmobiliario especializado en el sector construcción e inmobiliario”, como respuesta a la necesidad de innovación de modelos rentables de negocio de oficinas, de acuerdo a los cambios contemporáneos en el estilo de vida y trabajo, y dentro del marco de la economía colaborativa.

El estudio se sitúa en la ciudad de Lima, ciudad con proyecciones estadísticas de crecimiento en el sector inmobiliario y construcción; y la propuesta se enfoca en el distrito de Miraflores, donde aún no existen oficinas que operen con el modelo coworking, por lo que constituye un proyecto novedoso.

En forma más concreta, efectuamos el análisis de la rentabilidad del modelo de negocios, obteniendo resultados favorables tanto para el inversionista como para el usuario final.

Palabras Clave: Modelo coworking, Coworking especializado, Economía colaborativa, Rentabilidad del espacio.

ABSTRACT

This study examines the profitability of “coworking model specialized in the construction and real estate sector”, in response to the need for new types of offices, in line with contemporary changes in lifestyle and work, within the framework of the economy collaboratively, in order to study its advantages for the investor and the user of the model.

The study is located in the city of Lima, a city with statistical projections of growth in the real estate and construction sector, and the purpose is focused specifically in the district of Miraflores, where this business model does not yet exist, constituting a new proposal.

In a concrete way, the analysis of the profitability of the business model is carried out, obtaining favorable results for both the investor and the final user.

Key words: Coworking model, Coworking specialized, Collaborative economy, Space profitability.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investiga la rentabilidad de un modelo de negocio innovador y con alta acogida en el mercado peruano: el coworking. La variante especializada del modelo posee aún poca penetración en el mercado y podría constituir una diferencia que genere alta rentabilidad en el operador.

El modelo plantea la economía colaborativa aplicada al espacio de oficinas, permitiendo la optimización de recursos tanto físicos como intangible, y creando valor agregado de networking y capacitación, minimizando al mismo tiempo los costos operativos del usuario. Se escogió el nicho del sector construcción e inmobiliaria por tener elevados indicadores de estabilidad y proyección de crecimiento para los próximos años, y por ser un sector que requiere promoción debido a los altos índices de informalidad.

En el capítulo I, se analizan las circunstancias que dan origen al presente estudio, en relación a la actual oferta, demanda y vacancias en el rubro de oficinas, así como las carencias y fortalezas del sector construcción en el ámbito local. La importancia y pertinencia del estudio para la optimización de uso de suelo de la ciudad y para acortar brechas entre los profesionales del sector y los ciudadanos, son temas que se desarrollan en el capítulo, así como también la creciente aceptación del modelo coworking y el submodelo diferenciado. Por último, se establecen los alcances geográficos del estudio, limitando el planteamiento al distrito de Miraflores, en base a la revisión de los estudios de mercado de los ejes geográficos de ubicación de las oficinas.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco histórico referente a la oferta, evolución, tipología, rentabilidad, perfil de usuario y proyecciones del modelo a nivel mundial y nacional, basado en estudios de consultoras y trabajo de campo. La investigación de campo del modelo existente en Perú, involucra el estudio del modelo, los actores del sector, así como de las condiciones macro y microeconómicas de la actual coyuntura. Además, se explican las

bases teóricas del modelo coworking, la economía colaborativa y las tendencias mundiales en consumo.

En base a esta estructura teórica, se esboza un modelo de coworking especializado tomando en cuenta el análisis del mercado, las fortalezas y debilidades observadas y las características observadas en la base teórica mundial, adecuadas a la realidad nacional.

Como consecuencia, se formula la hipótesis basada en la eficacia del modelo en materia de rentabilidad para el usuario y para el operador del modelo, definiendo previamente las variables de mercado, las características de equipamiento, los costos de implementación y operación, los ingresos por ventas y la reducción de costos para el usuario final.

En el Capítulo III, se define la investigación proyectiva en el marco de la investigación holística. A su vez, se define la investigación holística en estadio proyectual, específicamente del tipo documental transeccional contemporáneo. Se delimita también la población y muestra del mercado objetivo del estudio, y se diseña la encuesta de comprobación mediante lógica deductiva e inductiva. Por último, se diseña y valida el instrumento de medición de variables primarias.

En el Capítulo IV, se discuten los resultados del estudio.

En el Capítulo V, se elaboran las recomendaciones orientadas hacia futuras ampliaciones del estudio y a posibles contingencias ocurridas dentro del periodo de investigación. Cabe señalar que el presente trabajo de investigación se culminó a inicios del año 2020, presentándose formalmente luego de la cuarentena del COVID 2019, contingencia mundial que vario drásticamente algunas condicionantes. Se indican en las recomendaciones algunas variables que podrían dar mejores luces en el modelo de negocio en el plazo de duración de la pandemia.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema.

Los tiempos actuales han devenido en la aparición de usuarios con necesidades de servicios inmediatos, rápidos y cambiantes. La mentalidad está ahora orientada al ahorro de tiempo y a las consideraciones del cuidado del medio ambiente. Todo esto se debe a los avances y fenómenos tecnológicos, tales como internet, la proliferación de las redes sociales y las comunicaciones en tiempo real, y la consecuente rapidez en la difusión de los conocimientos.

Los modelos de negocio tradicionales quedan obsoletos ante una realidad tan cambiante, existiendo entonces la necesidad de explorar nuevos modelos de negocio basados en las nuevas formas de vida y costumbres generadas por la globalización, la tecnología y el cambio climático, que generen diferenciación, rentabilidad y crecimiento exponencial a través de la optimización de recursos físicos y la implementación de tecnologías.

Nuevas tipologías de negocios se han desarrollado dentro del aprovechamiento de la tecnología y la economía colaborativa, tales como las ventas por internet, ya sea de software, productos físicos o servicios (como Amazon, Google Play, Uber, etc.), plataformas multilaterales (como Adwords o Airbnb), servicios *freemium* (como Spotify), rentas y ventas de vehículos no motorizados (como bicicletas, *scooters* o *segways*), por poner algunos ejemplos.

Las oficinas *coworking*, constituyen un modelo de negocio basado en la economía colaborativa aplicada a la optimización de espacios de oficinas, donde es factible compartir instalaciones de alta calidad, disminuyendo costos y generando plataformas de trabajo y redes de *networking* para los usuarios.

Este modelo tiene éxito a nivel mundial desde hace 15 años, sin embargo, en Lima su aparición y acogida es mucho más reciente. Una de las tendencias mundiales es la

especialización en nichos, aunque en Lima el formato especializado es aún escaso, constituyendo por lo mismo una oportunidad desaprovechada.

La especialización en nichos como propuesta innovadora en el mercado debería asegurar la continuidad y permanencia del modelo en el mediano plazo, a efectos de que el inversionista recupere y rentabilice su inversión. El sector construcción e inmobiliario presenta altas proyecciones de crecimiento, estabilidad y generación de empleo. El distrito de Miraflores, por otro lado, tiene altas ventajas competitivas en comparación con el resto de ejes-oficinas y carece en la actualidad de coworking en formatos especializados en el sector mencionado.

Como ciudad, Lima necesita propuestas novedosas que disminuyan los desplazamientos y la contaminación, dado que la ciudad adolece de sobrepoblación según datos del INEI (2017), tanto debido al centralismo como a la falta de políticas de Estado en planificación urbana, que se traducen en deficientes sistemas de transporte público y lentos desplazamientos de la población. El boom de la auto construcción, en la mayoría de los casos sin dirección técnica, ha agravado aún más el crecimiento desordenado de la ciudad, así como las vacancias. La alta tasa de las mismas que se generó en el mercado de oficinas en Lima hace seis años por una sobreoferta, ha llevado a que hoy este mercado se oriente a la renta, siendo pertinente el planteamiento de un modelo de negocio no solo orientado a la renta sino también a la optimización del espacio. (Ver punto 1.3.5)

Esta situación urbana caótica, en la que una parte considerable de la población desdeña tanto la asesoría técnica en construcción como el desarrollo ordenado de la ciudad, origina que, entre los profesionales del rubro de la construcción y del sector inmobiliario, surja la inquietud acerca de cómo elaborar las estrategias necesarias para reducir los costos operativos, sin menoscabar la calidad del servicio, haciéndolo así más atractivo para la población. Asimismo, dado que, como es de conocimiento general, el Estado aún tiene graves problemas por resolver y, además, graves deficiencias en su funcionamiento, la inquietud también pasa por buscar respuestas desde el sector privado.

La presente investigación acerca del modelo de negocio de oficinas coworking especializado en el sector construcción e inmobiliario para el distrito de Miraflores, nace de la perspectiva de desarrollar una idea de negocio nueva en Lima, a través de la cual el inversionista privado, como promotor, pueda obtener rentabilidad en el alquiler de espacios

coworking, y los profesionales independientes y las Mypes del sector, como usuarios, puedan obtener beneficios del acceso a espacios, equipamiento, coaching y *networking*, que les permita ofrecer un servicio de mayor calidad y a menor precio, puesto que se reducen sus costos operativos.

1.2 Formulación del problema.

Siguiendo a Hurtado de Barrera (2000), este estudio formulará un enunciado holopráxico, a efectos de focalizar el tema y abrir la investigación de la forma más clara y concreta posible.

Así, buscamos investigar y proponer un modelo de negocio rentable para el operador y el usuario, basado en la optimización del espacio, y aprovechando la coyuntura de vacancia en la oferta de oficinas. Asimismo, la elección del modelo de negocio pasa por un breve análisis en base a hechos y datos sobre su potencial aporte a la mejora de la calidad del servicio de los profesionales del sector, a un mayor acceso de la población a profesionales y a la reducción de los desplazamientos.

La elección del nicho de especialización pasa por razones prácticas, como la elección de un sector con proyecciones de crecimiento favorables, la competencia inexistente en el sector, y la posibilidad de aportar a la mejora del servicio a un precio que permita el acercamiento de los profesionales a la población. La elección del distrito (Miraflores) permite asegurar la rentabilidad, pues es allí donde se concentra la mayor cantidad de establecimientos de coworking, pero no existe la oferta especializada en el sector.

En este escenario, la rentabilidad del inversionista inmobiliario y del usuario final en tiempo presente, es una interrogante vital para la implementación real del modelo, puesto que es la variable primigenia para la decisión del promotor de invertir. Se decide, entonces, analizar esta variable dejando para futuras investigaciones el estudio de los potenciales aportes en temas urbanos y sociales.

Surge, así, la interrogante sobre la determinación de la rentabilidad, para el inversionista, de un modelo de negocio de optimización del espacio especializado y dentro de una economía colaborativa, que pudiese generar también rentabilidad para el usuario final, en un distrito con altos índices de ocupación del modelo, pero donde no existe aún uno especializado en el sector.

Para resolver la interrogante de rentabilidad será, por tanto, necesaria la determinación del mercado objetivo, características del modelo, ingresos por ventas y costos de implementación y operación.

1.2.1 Problema general

La pregunta principal del estudio es:

¿Un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, es un negocio rentable y constituye un factor que reduce los costos operativos para los usuarios?

1.2.2 Problema específico

Para responder la pregunta principal se plantean, a su vez, las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el mercado objetivo para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable?

2. ¿Cuáles son las características de equipamiento y servicios, para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable?

3. ¿Cuál es el costo de implementación y operación para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable?

4. ¿Cuál es el ingreso por ventas necesario para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable?

5. ¿Cuál es el porcentaje de ahorro del usuario de coworking en comparación con una oficina normal y que potencialmente repercute en el costo final al cliente?

1.3 Importancia y justificación del estudio.

La importancia del tema radica en la necesidad de explorar nuevos modelos de negocio inmobiliario desde el sector privado, tomando en cuenta tanto las situaciones favorables (proyección de crecimiento del sector construcción, demanda de oficinas del

sector servicios y la acogida del modelo coworking en Lima), como las situaciones desfavorables actuales del país (informalidad en la construcción, caos urbano, etc.), las cuales constituyen oportunidades de desarrollo.

Actualmente existe, de un lado, un entorno favorable de crecimiento del PBI de construcción (con proyección de continuar creciendo) con el consiguiente aumento del empleo del sector, y, de otro lado, un modelo aún no explotado en su variable diferenciada y con alto porcentaje de aceptación, que ofrece ventajas a las empresas y trabajadores.

Tomando ello en cuenta, el modelo de negocio planteado justifica su aparición en la medida que permitiría aprovechar las condiciones de los siguientes ámbitos del contexto actual:

Ámbito teórico – Investigar un modelo de negocio emergente, dentro de la economía colaborativa y en la variante especializada.

Ámbito económico – Profundizar el estudio de la rentabilidad del modelo de negocio tanto para el inversionista como para el usuario final, gracias a la optimización de costos y a la dinamización de oportunidades mediante el *networking*.

Ámbito urbano – Explorar un modelo de negocio que tenga el potencial de optimizar el uso del suelo mediante el uso de espacios compartido, generando menores costos en desplazamientos y la optimización en el uso de edificaciones.

Ámbito social – Investigar un modelo de negocio que eleve la calidad profesional de los usuarios del sector construcción e inmobiliario y genere comunidad. Ofrecer un servicio de mejor calidad a menor precio podría tener también algún impacto en la reducción de la construcción informal.

Ámbito ambiental – Se explora un modelo de negocio que al optimizar espacios compartidos generaría una menor huella de carbono. El modelo se basa en la optimización del espacio y el aprovechamiento de vacancias, pudiendo contribuir a disminuir la construcción innecesaria de oficinas pequeñas y aisladas, y a generar menos desplazamientos.

La justificación, en suma, aborda los siguientes temas:

- La importancia de optimizar el uso del suelo (ámbito urbano- ambiental).
- El crecimiento del sector construcción e inmobiliario en los últimos años (ámbito económico).

- La informalidad en el sector construcción (ámbito social).
- El empleo en el sector construcción y la demanda de oficinas (ámbito económico.)
- La acogida del modelo *coworking* actualmente en Lima (ámbito teórico).

1.3.1 La importancia de optimizar el uso del suelo.

Es importante generar modelos de negocios inmobiliarios que hagan un correcto uso del suelo y el espacio, tanto porque se rentabiliza el espacio (aspecto económico), como porque se beneficia a la ciudad al disminuir los desplazamientos (aspecto ambiental).

Según la Agencia de Ecología Urbana de Barcelona, en su artículo Modelo de Ciudad Sostenible (2018), el modelo de ciudad compacta y diversa, que evita los desplazamientos innecesarios es, hasta el momento, el que mejor se ajusta a los tiempos actuales. Este modelo está orientado a fomentar una vida social cohesionada y una plataforma económica competitiva. Para ello, se enfoca en el ahorro del suelo, la energía y los recursos.

1.3.1.1 Las vacancias y sus implicancias urbanas.

Los inmuebles deshabitados o vacantes constituyen una patología urbana, un recurso económico inutilizado que sufre deterioro y ocasiona gastos a los propietarios u operadores, tales como impuestos sobre bienes inmuebles, tasas municipales, cuotas y otros gastos de mantenimiento. Una ciudad con altos niveles de vacancia y un deficiente sistema de transporte, genera una ciudad con velocidades lentas de movilización, mayor consumo de combustible, contaminación y pérdida de horas-hombre.

Podemos distinguir algunas estrategias para reducir las vacancias:

- La retracción de productos inmobiliarios no acordes al mercado.
- La oferta de nuevos productos inmobiliarios adecuados para el mercado.
- El aprovechamiento inteligente, mediante el uso innovador de los espacios vacantes existentes.

El modelo *coworking*, como veremos más adelante, viene creciendo en Lima y tiene participación en la disminución de la vacancia de productos inmobiliarios en las oficinas clase A.

1.3.1.2 Estatus urbano de Lima.

Para el año 2019, Lima cuenta con 10´580,900 habitantes según proyecciones del INEI en base al censo del 2017. CPI (2019), en su informe Market Report 2019, señala que es la quinta ciudad más poblada de Latinoamérica y que alberga más del 50% de la población del país. La sobrepoblación se debe a un centralismo de larga data que, pese a diversas iniciativas del Estado, no se ha superado.

Esta sobrepoblación, sumada a la falta de políticas de Estado en planificación urbana y a la inestabilidad política que impide la cristalización de reformas de largo plazo, ha dado como resultado que Lima se situó en el puesto 124 de 238, en el ranking mundial de calidad de vida (Mercer 2019).

Sausa (2019), en un artículo para el diario Perú21, señala que, a pesar de vislumbrarse una economía estable, la infraestructura y los servicios públicos se ven perjudicados por la inestabilidad política, la vulnerabilidad de la ciudad a los desastres naturales, los índices de inseguridad ciudadana, y las deficiencias en educación, infraestructura, vivienda, transporte, el medio ambiente, y acceso a servicios públicos. Este desorden en la planificación se ve reflejado en la ausencia de sistemas de transporte masivos integrados, situación que causa desplazamientos lentos de la población. Se pone de manifiesto entonces, tomando en cuenta las carencias existentes en materia de planificación en la ciudad, la importancia de optimizar el uso de suelo, siendo el modelo coworking una alternativa productiva diferente e innovadora para alcanzar ese objetivo.

1.3.2 El crecimiento del sector construcción e inmobiliario en los últimos años.

Pese a la retracción del 2019, el sector proyecta un crecimiento notorio en los próximos años. Esta proyección es una variable económica importante que justifica el modelo de negocio coworking como una opción viable, rentable y sostenible en mediano plazo.

La investigación y la propuesta de nuevos modelos de negocios vinculados a este sector podrían dinamizar su crecimiento y fortalecimiento, al tener perspectivas de rentabilidad para el inversionista privado, más el potencial de beneficiar la calidad de servicio de las Mypes y de los profesionales independientes del sector.

Figura 1.

PBI global y PBI de la construcción 2015-2019. Variación porcentual acumulada en períodos enero-mayo.

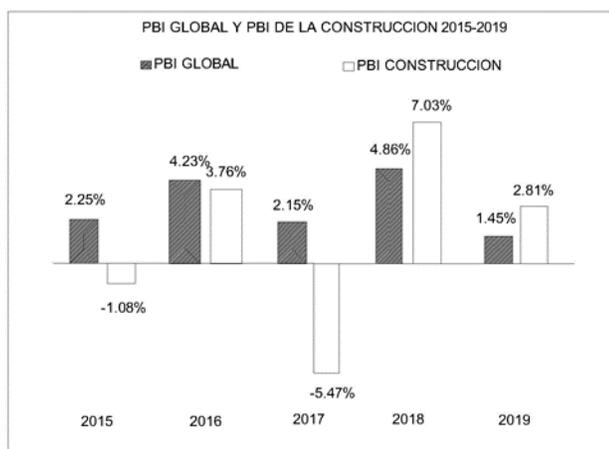


Figura 1. PBI global y PBI de la construcción. Variación porcentual acumulada en períodos enero-mayo. Fuente: IEC Informe Económico de la Construcción. CAPECO (2019).

A continuación, se detalla la situación del PBI no primario del sector construcción:

2015: Sector de construcción cerró con cifras negativas.

2016: Moderado crecimiento, debido a la inversión del gobierno en infraestructura.

2017: Ligero incremento, debido a inversiones del gobierno.

2018: Fuerte crecimiento, ligado a la minería, al avance físico de obras públicas, y a la construcción y remodelación de clínicas, colegios y viviendas multifamiliares en Lima moderna.

2019: El crecimiento del sector continúa por encima del PBI global, a pesar de haber una retracción general por inestabilidad política, presentándose como uno de los más fuertes. La retracción, según Peñaranda (2019), se debe al casi nulo avance físico de obras públicas (-0.20%) a pesar del alza del consumo interno de cemento (5.40%). Fueron las obras privadas, como viviendas multifamiliares, centros comerciales y centros mineros las que elevaron el consumo de cemento. La Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), por su parte, señala que el crecimiento del sector estuvo fuertemente influido por la actividad inmobiliaria residencial. El segmento de vivienda social ha sido favorable para el

inversionista privado, así como la consolidación de programas como Mivivienda Verde, que logró multiplicar casi por cuatro sus colocaciones entre enero y octubre (Vega 2019).

En cuanto a las proyecciones 2020 -2022, se estima que el crecimiento económico del PBI general será impulsado por el PBI no primario, principalmente por el sector construcción. Según el MEF, en su Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019 -2022, las proyecciones de crecimiento para el sector construcción son de 8,0% para el 2020, 8,0% para el 2021 y 7.3% para el 2022, siendo el sector con mayor PBI proyectado.

El crecimiento en el sector privado y las medidas del gobierno para agilizar las obras públicas mediante el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC) jugarían a favor de ese escenario. El planteamiento de un coworking especializado en este sector, por tanto, tendría altas probabilidades de sostenibilidad en el tiempo.

1.3.3 La informalidad en el sector construcción en Lima

Si bien es cierto que se vislumbra un crecimiento en el sector, lo mismo puede pronosticarse respecto a la informalidad. Los precios de los profesionales relacionados al diseño y construcción son percibidos como muy altos y sus servicios como no indispensables. La autoconstrucción (construcción por parte del propietario sin dirección técnica ni legal) genera problemas que se traducen en:

- Crecimiento no planificado de la ciudad.
- Pérdida de horas-hombre en desplazamientos.
- Procesos constructivos no ecológicos con alta merma.
- Baja calidad de las construcciones.
- Riesgo latente de pérdida de vidas humanas.

Como señala el Ing. Julio Kuroiwa en estudios realizados para el MVCS (Kuroiwa 2016):

Según estimaciones del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), cerca del 70% de las viviendas que se construyen en el país son informales, es decir, que son edificadas por el propietario con la ayuda o por medio de un “maestro de obra”. Sin embargo, ojalá fuera incluso así, porque frecuentemente son oficiales o ayudantes, que les siguen en rango a los maestros de obra, los encargados de las construcciones.

Por otro lado, las cifras indican que “en la capital hay alrededor de dos millones de viviendas. El 70% son informales y, de ese porcentaje, medio millón son altamente vulnerables a un terremoto de alta intensidad”. Estrada. Cismid-UNI (2018). El problema de la autoconstrucción pasa por un desconocimiento de las normas y la percepción de que es muy alto el precio de los profesionales del sector construcción e inmobiliario.

Acerca de este problema, se señala que “la informalidad en Lima genera que la autoconstrucción sea una práctica arraigada en la sociedad, (...) según un estudio realizado por Arellano Marketing en abril del 2015” (Antequera Ponciano, Y. P., Barreda Baca, C. A., Hernández Pinedo, L. M., 2017). Este estudio indica, según los autores, que solo el 3% de las obras de autoconstrucción cumplen con elementos básicos, como título de propiedad, licencia de construcción, planos, dirección a cargo de profesionales y compra formal de materiales. Al respecto, se acompaña el siguiente cuadro con resultados bastantes desalentadores en cuanto a la idiosincrasia peruana en relación la construcción formal.

Figura 2.

Nivel de cumplimiento- formalidad en la construcción.

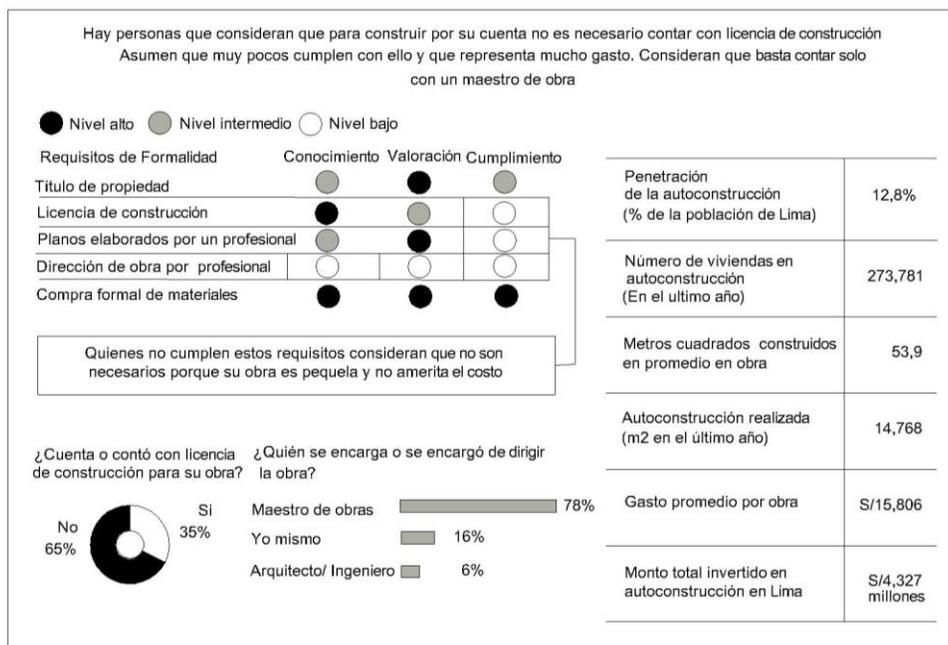


Figura 2: Nivel de cumplimiento – formalidad. Fuente: Estudio de la Informalidad en la Construcción. Arellano Marketing, por encargo de CAPECO (2018).

“Entre las razones que se atribuyen para la adquisición de productos y servicios en el mercado informal, de un total de cinco que fueron evaluadas, destaca, en primer lugar, y alejado de las otras, el que son más baratos” (CAPECO, 2018). En el cuadro anterior podemos observar también que la mayor parte de la población encuestada valora el diseño del proyecto, es decir, los planos elaborados por el profesional, y, sin embargo, no cumple con la contratación del mismo.

A continuación, se elabora una tabla donde se detalla, en orden de importancia, las razones de la informalidad, razones que podrían influir en la no contratación de profesionales:

Tabla 1.

Razones para adquirir productos y servicios en el mercado informal.

Entidades	Importancia Mayor=1 Menor =5				
	1	2	3	4	5
Son más baratos.	81.3	12.5	0.0	0.0	6.3
A los clientes no le interesa que les otorguen garantías de calidad.	15.4	38.5	7.7	38.5	0.0
Se venden más cerca de donde están los clientes.	7.7	30.8	23.1	23.1	15.4
Los clientes confían en su calidad.	0.0	10.0	20.0	20.0	50.0
Los clientes no necesitan mucha calidad.	0.0	8.3	41.7	25.0	25.0

Tabla 1. Razones para adquirir productos y servicios en el mercado informal. Fuente: Sondeo a empresas proveedoras formales – CAPECO. (2018).

En el año 2019 CAPECO firmó con CONAFOVISER (Consejo Nacional de Fondo para la Vivienda) y la FTCCP (Federación de Trabajadores de Construcción Civil del Perú) una alianza de formalización laboral en la construcción. La asociación tiene el objetivo de establecer el marco general de cooperación para la difusión, formación, sensibilización, investigación, capacitación, modernización y la promoción del empleo formal, mejorando la competitividad de los trabajadores y empresas del sector. La creación de esta alianza es un reconocimiento de la magnitud del problema y la voluntad de encontrar soluciones desde las instituciones.

En suma, si bien se están tomando iniciativas institucionales desde el sector, urge la creación de nuevos formatos y herramientas que vinculen a los profesionales de construcción e inmobiliario con la población. La implementación del modelo propuesto en este estudio

podría dinamizar el sector, brindando un valor añadido (coaching, *networking*, equipamiento especializado, etc.) que elevaría la calidad del servicio y reduciría los costos para los usuarios. El servicio podría, así, quedar al alcance de un sector más amplio de la población, disminuyendo la informalidad a largo plazo.

1.3.4 El empleo en el sector construcción y la demanda de oficinas

Las proyecciones positivas en el sector construcción permiten prever un aumento del empleo en este rubro. Según cifras del INEI (2019), la población ocupada en la rama de construcción continúa teniendo cifras estables y positivas, a pesar de la desaceleración de su crecimiento en el año 2019. A continuación, mostramos el cuadro comparativo del sector y su desempeño favorable en la creación de empleo en los dos últimos años.

Tabla 2.

Población ocupada por año según ramas de actividad. Enero – diciembre 2018-2019.

Ramas de actividad	2018	2019	Variación absoluta en miles	Variación en %
Total	4885.10	4914.10	29.00	0.60
Manufactura	675.30	653.60	-0.17	-3.20
Construcción	363.90	367.90	4.00	1.10
Comercio	1009.40	993.90	-15.50	-1.50
Servicios	2787.80	2828.70	4.09	1.50

Tabla 2. Población ocupada según ramas de actividad anual Enero – diciembre 2018-2019. Fuente: INEI (2019).

El INEI (2019), en su informe técnico de demografía empresarial del III trimestre del 2019, señala que la tasa neta de crecimiento de empresas en el sector de construcción fue de 2.50%, implicando un incremento que posiciona al sector como el tercero con mayor tasa de crecimiento, solo superado por las actividades de salones de belleza y comidas y bebidas.

En cuanto a la demanda de oficinas, el diario Gestión (2018) señala, en un artículo titulado ¿Estás en busca de una oficina boutique?, lo siguiente:

De acuerdo a la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), en Lima se requiere de 4 a 5 millones de m² para instalar empresas pequeñas y medianas de servicios. La demanda es 30% de empresas de servicios y 70% de profesionales independientes.

Estos indicadores señalan que la actividad de construcción sería un buen nicho para el mercado especializado, pues presenta estabilidad y crecimiento continuo, con una demanda sostenible de espacio físico para sus trabajadores.

1.3.5 La acogida del modelo coworking en la ciudad de Lima.

A través de eventos, conferencias, redes sociales y recomendaciones, el formato coworking llega cada vez a más usuarios y es perceptible el aumento de la oferta en Lima.

El formato de coworking es un modelo de negocio que lleva en el mundo aproximadamente 15 años, sin embargo, apareció en el Perú hace solo 7 años, tiempo en el que su crecimiento ha sido vertiginoso. Las cifras registran un crecimiento desde solo 2 establecimientos en el 2015 a 53 establecimientos en el 2019, según el Informativo Anual Binswanger (2019). Estas cifras muestran que, si bien el modelo ha tenido una tardía acogida, esta ha sido grande desde entonces.

Del análisis de la información recopilada, se desprende que la acogida del modelo coworking tendría que ver con dos sólidos factores: uno coyuntural, debido a la reciente alta tasa de vacancia de oficinas en Lima, y el otro, debido a la eficiencia del modelo (alta demanda por la disminución de costos para el usuario final y, por ende, sostenibilidad para el conductor). Para un mejor entendimiento de ambos factores, es preciso hacer una breve reseña de los productos inmobiliarios del mercado de oficinas ofertados en Lima.

1.3.5.1 Productos inmobiliarios ofertados en Lima

Según el Informativo Anual Binswanger (2019) existen dos tipos de oficinas en Lima ofertadas como producto inmobiliario: las oficinas de clase A (Prime) y las de clase B (Sub Prime). Ambos tipos de oficinas responden a edificios corporativos, aunque para diferentes mercados. A continuación, mencionamos sus diferencias:

1.3.5.1.1 Oficinas prime o clase A.

Poseen las siguientes características, según Binswanger (2019):

- Se ubican en zonas importantes de la ciudad.
- Tienen áreas comunes de excelente calidad, con rentas por encima del mercado.
- Poseen plantas de más de 500.00m², y se arriendan completas o con pocas divisiones.
- Son oficinas de más de 2.70 de altura, con aire acondicionado y grupo electrógeno.

-Tienen un estacionamiento cada 40m² o en proporción superior.

1.3.5.1.2 Oficinas sub prime o clase B.

Poseen las siguientes características, según Binswanger (2019):

- Se ubican en zonas accesibles de la ciudad.
- Algunas poseen áreas comunes, y generan rentas por debajo de las oficinas B.
- Tienen plantas entre 20.00 m² y 500.00m²
- Poseen aire acondicionado y grupo electrógeno en áreas comunes.
- Tienen estacionamientos según la reglamentación municipal.

Tabla 3.

Diferencias entre oficinas A y B en Lima.

Parámetro general	Clase A	Clase B
Planta típica mínima	500.00 m ²	200.00 m ²
Divisiones de oficinas mínima	180.00 m ²	25.00 m ²
Zona importante de la ciudad	Si	No necesariamente.
Acabados	Alta gama	No necesariamente.
Renta	Alta	Menor que A.
Áreas comunes	Si	No necesariamente.
Exterior	Muro cortina	Muro cortina o ventana.

Tabla 3. Diferencias entre oficinas A y B. Fuente: Elaboración propia en base a datos de reportes inmobiliarios clase A y B (Binswanger 2019).

1.3.5.1.3 Oficinas boutique.

En el 2017 aparece la oferta de estas oficinas como una variante de oficinas de tipo B, con metrajés de entre 20m² y 100m², infraestructura moderna, áreas comunes de directorio, salas de reuniones, comedor y cafetería. Estas oficinas estarían orientadas al mercado de empresas, emprendedores e inversionistas con pequeño capital.

1.3.5.2 Tasas de vacancia de oficinas en Lima.

Existe actualmente una vacancia con tendencia a la baja en el mercado peruano de oficinas, según Binswanger (2019). El fenómeno de vacancia, tiene origen hace algunos años, encontrándose entre 2015 y 2017 una alta vacancia con tendencia ascendente en el rubro de oficinas de clase A. Humberto Martínez, presidente de CAPECO, en una entrevista para el

diario El Comercio (2017), señala que el problema de la vacancia sería consecuencia de la incongruencia entre la oferta de proyectos inmobiliarios y la demanda:

Sin embargo, es común que todavía los estudios de fotografía, abogados, entre otras profesiones independientes, funcionen en departamentos o en casas. Según Martínez, esto se debe a que las oficinas que se construyeron en el periodo del boom inmobiliario (ubicadas en Surco, San Isidro y Magdalena), fueron oficinas corporativas de 500.00, 800.00 o 1000.00 m² que estaban dirigidas a grandes compañías. El Comercio (2017).

La cita anterior señala que ante una demanda fuerte de oficinas para pequeños empresarios y freelancers se siguió construyendo para las grandes compañías.

Para el año 2019 observamos que los inversionistas inmobiliarios han reaccionado a la ausencia de acogida de oficinas convencionales de tipo A, notándose una retracción en la oferta de 268,000.00m² a 211,00m² y, por tanto, también una retracción en la vacancia, siendo actualmente de 17.0% con proyección a la baja en el 2020.

Figura 3.

Evolución de tasa de vacancia oficinas clase A- Lima 2014-2020.

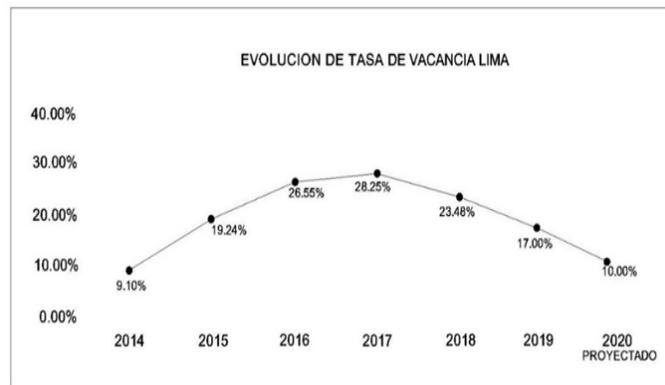


Figura 3. Evolución de la tasa de vacancia de oficinas en Lima. Fuente: Reporte inmobiliario- Oficinas de clase A- Tercer trimestre 2019. Binswanger Perú (2019).

En cuanto a los edificios de oficinas de tipo B, el fenómeno fue parecido, retrayéndose las entregas de 136,000.00 m² en el 2015 a 29,000.00m² en el 2019, año en el que la vacancia cerró al primer semestre en 14.7%, continuando con la tendencia a la baja (Binswanger 2019).

Como vemos, la alta tasa de vacancia obligó a los promotores a retraer la oferta de construcción de oficinas no acordes al mercado, y propició la aparición, en el año 2017, de oficinas boutique como nuevo producto acorde al mercado. Este tipo de oficinas logró la venta de 100,000m² en el 2017.

En cuanto a la vacancia ya existente, se pasó de un mercado de oficinas orientado a la venta a uno orientado a la renta.

Al respecto, Noceda (2019) explica que los mejores precios asociados a la caída en la vacancia también dinamizan el mercado de alquileres de oficinas. Luego cita al gerente de la consultora Colliers, Vidal: “El mercado está apuntando a ser nuevamente de renta. La explosión que tuvo el mercado de oficinas hace unos años fue liderada por la construcción de edificios en venta, que fue lo que nos terminó llevando a una sobreoferta”.

Asimismo, cabe señalar que el declive de la vacancia es inverso a la aparición y crecimiento del formato coworking, el cual ha pasado a ocupar un creciente porcentaje de los edificios de clase A. El mayor arrendatario de este tipo de oficinas es precisamente una cadena de coworking (WeWork), según reporte inmobiliario de Binswanger (2019).

Figura 4.

Participación de coworking en el mercado de oficinas clase A.

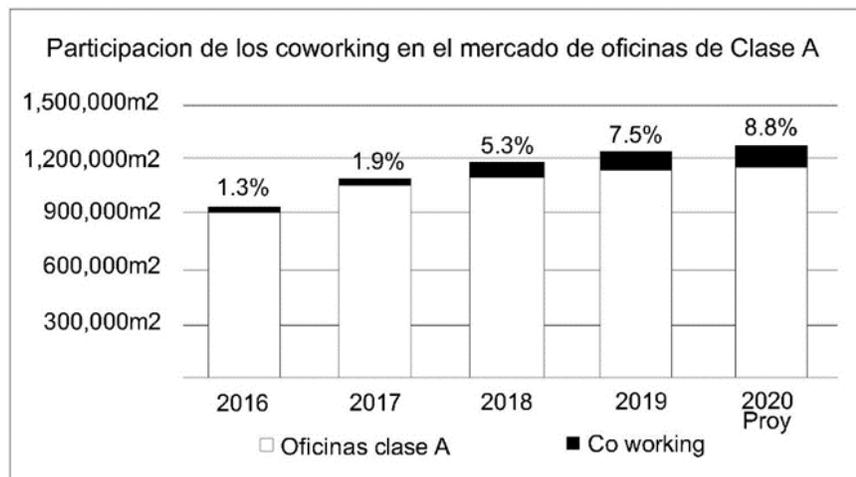


Figura 4 Participación del coworking en el mercado de oficinas de clase A. Fuente: Reporte inmobiliario coworking 2019-. Binswanger Perú (2019).

Al finalizar el 2019, el coworking constituye el 7.5% del stock de oficinas de clase A, y el 1.6% del stock de oficinas de clase B. En el 2020, se estima que el stock de superficie de oficinas ocupadas por el formato coworking superará los 140,000 m². Binswanger (2019).

Del análisis de este acápite podemos concluir que el formato coworking es un modelo que constituye un uso novedoso que contribuye a la disminución de la tasa de vacancia de oficinas.

1.3.5.3 Eficiencia del modelo.

Con respecto a la eficiencia del modelo, este formato de oficinas es atractivo para el usuario final, pues permite ahorrar gastos de instalación entre profesionales independientes, Mypes y proyectos temporales de grandes empresas. La principal ventaja es la de representar un riesgo menor de implementación cuando el usuario es nuevo o tiene una alta o mediana probabilidad de baja, y/o un alto grado de variabilidad del número de trabajadores.

Los costos de implementación son atribuidos al conductor del modelo de negocio y no son asumidos por el usuario final. Los costos de implementación de las oficinas coworking, según Contract Workplaces (2019), son los correspondientes a la tabla 4.

Tabla 4.

Costos de implementación de oficinas coworking por m² Latinoamérica. Agosto-septiembre 2019.

País	Standard Básico USD	Standard Superior USD	Alta Gama USD
Argentina	394.00	598.00	1109.00
Chile	528.00	832.00	1222.00
Colombia	465.00	673.00	1051.00
Ecuador	554.00	742.00	1163.00
Paraguay	405.00	544.00	893.00
Perú	575.00	737.00	1073.00
Uruguay	567.00	726.00	113.00

Tabla 4. Costo por m² de implementación de oficinas en Latinoamérica. Agosto-setiembre 2019. Fuente: Contract Workplaces. Índice Contract (2019).

Figura 5.

El costo de implementación.

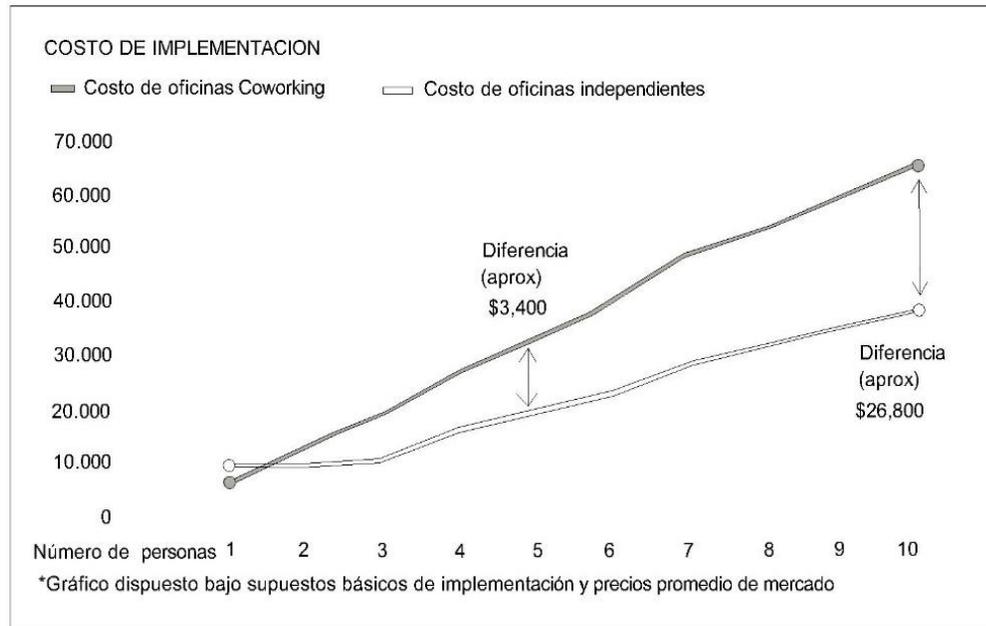


Figura 5. El costo de implementación. Fuente: El Comercio. Elaborado por Swiss Capital Group (2017).

El formato de oficina coworking puede generar un ahorro en implementación de hasta un 40%, según Swiss Capital Group, empresa de Holding de Inversiones según informes del 2017. Mientras que Cushman y Wakefield, empresa asesora de inversiones, en un artículo de Vega (2019) se muestra aún más optimista, señalando que el porcentaje de ahorro podría ser de hasta el 50% considerando también los gastos mensuales, en relación a una oficina independiente.

1.3.5.3.1 Eficiencia del modelo especializado

En cuanto al modelo de coworking especializado en el sector construcción e inmobiliario, ofrece las siguientes ventajas específicas:

Ventajas para el conductor:

Diferenciación. Actualmente no existen en Lima coworking especializados en este nicho, siendo esta situación una ventaja para el inversionista. La competencia más próxima,

efectuada la investigación en campo, es el coworking de arquitectura y diseño Interior D&D, en el distrito de Chacarilla.

Modelo de negocio con proyección de crecimiento. El PBI del sector construcción tiene proyección de crecimiento, de acuerdo a los cálculos del Ministerio de Economía y Finanzas, por tanto, el modelo de negocio tendría sostenibilidad en el tiempo.

Ventajas para el usuario final:

Costos de implementación y operativos, competitivos para los usuarios. Beneficiaría principalmente a las Mypes y a los profesionales independientes, generando mayor demanda del servicio y mayor rentabilidad a los potenciales usuarios. Al disminuir los costos operativos, es factible brindar la oportunidad a los profesionales usuarios de establecer un menor costo para el cliente final, algo que a largo plazo y tras el afianzamiento del modelo, podría repetirse en otros distritos, disminuyendo el índice de informalidad en el sector construcción e inmobiliario.

Acceso a una economía colaborativa. Las instalaciones y los servicios de alta calidad a costo menor y en un solo espacio permiten, a su vez, establecer networking y otros vínculos comerciales rápidos y complementarios.

Calidad en el servicio. Fácil acceso a instalaciones, al equipamiento de plotter, sala de muestras, y red de contactos con bancos y abogados, etc. Así como el acceso a capacitaciones tanto en el sector construcción e inmobiliario como a nivel de administración de negocios a un menor costo operativo.

De lo anteriormente descrito, se deriva que hay indicios suficientes que sugieren que un planteamiento de coworking de nicho tendría acogida en la ciudad de Lima. El modelo de negocio propuesto se vincularía al sector de construcción e inmobiliario, siendo los usuarios propuestos los principales actores.

1.4 Delimitación del estudio

- Delimitación geográfica.
- Delimitación de la línea de investigación.

1.4.1 Delimitación geográfica

El estudio se limita a estudiar la factibilidad de la implementación en la ciudad de Lima, específicamente en el distrito de Miraflores, dado que corresponde a uno de los ejes consolidados de oficinas y se encuentra en una ubicación céntrica entre los otros ejes consolidados de oficinas.

Se tomó en cuenta que en Lima se identifican tres ejes urbanos consolidados de oficinas: Surco (Chacarilla del Estanque), Miraflores y San Isidro. De estas tres zonas, Chacarilla cuenta con el primer coworking especializado en el diseño y la arquitectura, siendo esta la competencia más afín al modelo de negocio. San Isidro se identifica más como un distrito financiero, mientras que Miraflores es una zona mixta, residencial y de oficinas (cabe señalar que los coworkers independientes buscan cercanía a sus viviendas), a la vez que cuenta con una ubicación en la media de los otros dos distritos.

Figura 6.

Ejes corporativos Lima 2019.

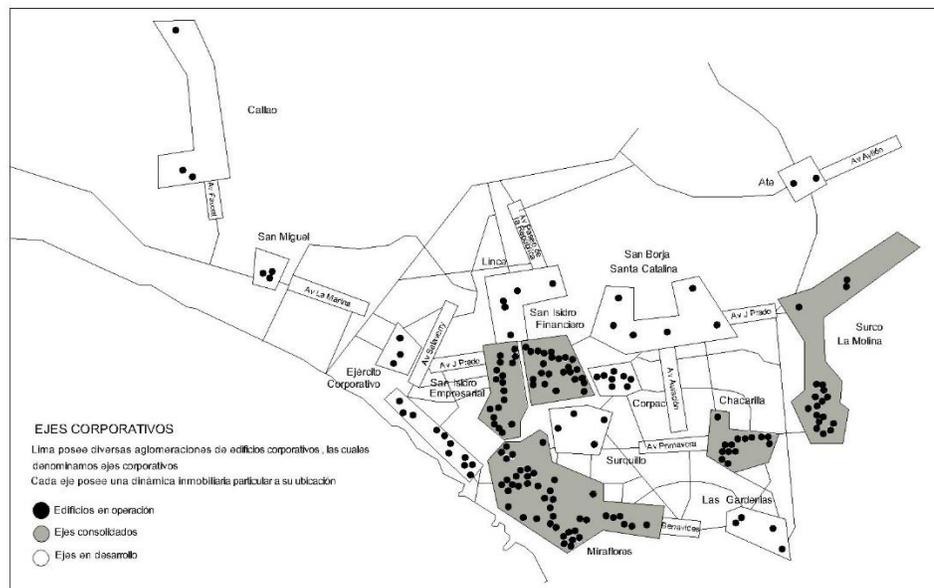


Figura 6. Ejes corporativos. Fuente: Informativo oficinas. Binswanger (2019).

Efectuada la consulta presencial en el Ministerio de Trabajo, existe el registro de Mypes, mas no estadísticas por distrito de profesionales independientes en el sector en

estudio. Parte de la investigación consiste en la cuantificación de la población según los datos del sector y en la consulta en entidades tales como colegios profesionales y ministerios.

1.4.2 Delimitación de la línea de investigación

Efectuada la fase exploratoria que señala indicios de la pertinencia de la implantación del modelo de negocio, se delimita el problema desde la perspectiva de la rentabilidad del inversionista, dado que es el factor primordial para que el privado apueste por este modelo de negocio. Asimismo, se evalúa el porcentaje de disminución de costos operativos del usuario –en comparación con una oficina convencional-, lo que podría repercutir en la variación de precio final del servicio.

Se identifica, para ello, el tamaño de la demanda, a fin de corroborar que sea el adecuado para garantizar la rentabilidad.

Asimismo, la investigación abarca la definición de las características específicas de este modelo en cuanto a servicios y equipamiento, ajustado a las preferencias de la demanda. Para ello, se analizan ejemplos de la implementación de este tipo de servicios en otras ciudades de Latinoamérica y USA, a efectos de adecuar los lineamientos de gestión.

No se estudian las tipologías arquitectónicas en materia de acabados, flexibilidad espacial y percepción visual, tomándose en cuenta características de implementación física de oficinas acabados estándar, dado que asuntos tales como el diseño arquitectónico específico para nuestro modelo de negocio, serían materia de una investigación más focalizada o de investigaciones complementarias en el futuro.

Las estrategias de acuerdos corporativos de disminución de precios finales y la cuantificación de la repercusión del modelo en la calidad de los servicios en el sector construcción e inmobiliario, se dejan también para investigaciones más específicas o complementarias en el futuro. Enfoques de impacto profundo a nivel de Lima metropolitana y estrategias de disminución de precios finales colectivos, podrán ser abordados por futuras investigaciones evaluativas o confirmatorias, debido a la amplitud del tema y a la inexistencia de modelos de negocio especializados de este tipo en nuestro país, lo que lleva a presumir que este modelo, una vez implementado, estaría sujeto a ajustes, como todo modelo teórico al ser confrontado con la realidad.

1.5 Objetivos de la investigación.

1.5.1 Objetivo general.

Proponer un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, que sea un negocio rentable, y estimar el porcentaje de disminución de costos en el usuario.

1.5.2 Objetivos específicos.

1. Estimar el mercado objetivo para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable.

2. Estimar las características de equipamiento y servicio, para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable.

3. Estimar el costo de implementación y operación para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable.

4. Estimar los ingresos por ventas para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable.

5. Estimar el porcentaje de disminución de costos operativos para el usuario.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco histórico.

A efectos de elaborar el marco histórico del estudio, se hará referencia al origen del término coworking, a los antecedentes del primer modelo de negocio de este tipo, así como a la evolución y proyecciones del mismo a nivel mundial y nacional.

2.1.1 El origen del término coworking.

El término fue acuñado por Bernard DeKoven en 1999, quien concibe el coworking como una revolucionaria forma de trabajo colaborativo. Este concepto fue materializado en el 2005 como un plan de negocio a la administración del espacio por Brad Neuberg, fundador del primer espacio coworking.

De acuerdo a la investigación de Riemer K., Schellhammer Stefan y Meinert M (2019), De Koven fue un profesional multidisciplinario pionero en el diseño de videojuegos para adultos, quien además escribió en 1999 un artículo en el que define el coworking como “working together as equals”. Según Foertsch y Cagnol (2013), se trata de una manera de trabajar en conjunto proyectos propios.

Neuberg (2014), a quien también se atribuye la creación del término, señala en su blog personal que fue él quien acuñó el término para definir la libertad de trabajar independientemente en un espacio con la estructura y comunidad de una empresa. Neuberg, como mencionamos, es responsable del primer emprendimiento denominado con el término, cuyo nombre era San Francisco Coworking Space, ubicado en el Spiral Muse (Espacio colectivo feminista).

2.1.2 Antecedentes del coworking.

Gómez, B. y Guals K. (2018) muestran una cronología donde refieren varios emprendimientos previos al primer coworking. Desde 1999, tanto en Europa como en USA, existen registros de emprendimientos vinculados con el coworking, en cuanto al trabajo colaborativo o a la renta parcial de espacios. En Europa, había entidades que ofrecían el compartimiento de espacios en busca de mejoras en conocimientos y optimización de proyectos. En USA, había un emprendimiento previo orientado a la rentabilización del espacio en Manhattan, ciudad con un elevado costo de renta. Se puede concluir que de la fusión de ambas inquietudes nace el primer coworking, definido como tal, en San Francisco. A continuación, mostramos un cuadro resumen de los antecedentes en base a la información recopilada.

Tabla 5.

Cronología del coworking.

Año	Espacio	Ciudad	Descripción
1995	<i>C-base</i>	<i>Berlín</i>	Hackerspace, espacio colaborativo.
1999	<i>42 West 24</i>	<i>Manhattan</i>	Alquileres parciales de oficinas.
2002	Schraubenfabrik	Viena	Espacio colaborativo para emprendedores. (Fábrica de tornillos)
2005	Coworking Space	San Francisco	Primer coworking denominado como tal.

Tabla 5. Cronología del coworking. Fuente: Elaboración propia.

2.1.3 Evolución a nivel mundial.

2.1.3.1 Evolución y crecimiento del modelo.

El primer modelo se inició modestamente en el 2005 con un solo local. Hoy el modelo tiene ya 15 años en el mercado, y la cantidad de espacios para 2019 supera el número de 20 mil locales, según el Global Coworking Growth Study 2019, elaborado por Coworking Resources (2019).

El primer coworking operaba a tiempo parcial y compartía ambientes en una casa manejada por una organización feminista. Al año siguiente, surgió el primer coworking a tiempo completo y en local propio.

En el año 2010 se funda WeWork, en Manhattan, una de las principales transnacionales de coworking a nivel mundial. A partir de 2013 y 2014, señala Navarro (2019), empieza a producirse un crecimiento en metros cuadrados de los centros de coworking, con tamaños de medianos a grandes, empezando las ocupaciones de pisos enteros de edificios, principalmente en formatos de open spaces con hot desks.

A partir del año 2016, se empiezan a producir dos cambios sustanciales: los espacios se subdividen para oficinas privadas y surge la especialización en nichos.

Para 2018, Bronnes (2018) señala que WeWork se registra como el arrendador con mayor presencia en Manhattan; sin embargo, al año siguiente la empresa entra en crisis por un exceso de inversión que habría dejado el negocio sin liquidez. El rescate de la misma fue efectuado por Softbank. Cabe resaltar que, según los análisis de la caída, pese a que el negocio genera rentabilidad, la crisis se debió a un excesivamente agresivo plan de expansión. La compañía, a pesar de la crisis, se encuentra experimentando con otros modelos colaborativos, tales como vivienda compartida, gimnasios y comercios.

Tabla 6.

Evolución del coworking a nivel mundial 2005- 2019.

Año	Nro. de Espacios	Otros
2005	1	Inicia operaciones Coworking Space a tiempo parcial.
2006	30	Abre de Hat Factory primer coworking a tiempo completo.
2008	160	
2010	600	Inicia operaciones WeWork.
2012	2000	
2013	3000	Arriendo de pisos enteros.
2015	7805	
2016	11100	Aparecen formatos especializados en nichos y oficinas privadas.
2017	14411	
2018	16599	WeWork es el mayor arrendador de Manhattan.
2019	18287	Crisis de Wework.
2020	20555	Proyectado.
2021	23103	Proyectado.
2022	25968	Proyectado.

Tabla 6. Evolución del coworking a nivel mundial. Fuente: Elaboración propia en base a datos del Coworking Growth Study 2019- Coworking Resources (2019) y Foertsch C y Cagnol R. (2013) Bronnes (2018).

2.1.3.2 Tipos de operadores

Los tipos de operadores son las cadenas y operadores individuales.

2.1.3.2.1 Cadenas.

Estudios globales de Colliers (2019) distinguen dos grandes cadenas:

IWG engloba las marcas Regus y Spaces, y es una cadena suiza que para el año 2019 poseía el 11% del mercado a nivel global, y contaba con sedes en 100 países. Su crecimiento del 2017 al 2018 fue del 200%. Las marcas de IWG se distinguen en que Regus se orienta a un mercado objetivo profesional y empresarial, con un ambiente más conservador, mientras que Spaces es una cadena holandesa absorbida por Regus, y que maneja un público objetivo más joven y emprendedor, con un ambiente más dinámico y moderno.

WeWork es una cadena norteamericana que para el año 2019 tenía el 1,7% del mercado global, y contaba con sedes en 37 países. Su crecimiento del 2017 al 2018 fue del 420%. Wework, a nivel global, maneja un público objetivo joven y con un ambiente dinámico y moderno.

2.1.3.2.2 Operadores individuales.

Constituyen el 87.3% de los coworking existentes a nivel mundial.

2.1.3.3 Rentabilidad histórica.

En cuanto a rentabilidad, el modelo se encuentra en su mejor fase de rentabilidad a nivel mundial, según la revista alemana Deskmag (2019), en su informe Profitability of Coworking Spaces 2019. Cabe señalar que en el informe se toman en cuenta los negocios a partir de un año de antigüedad, tiempo promedio de maduración del negocio.

Figura 7.

Rentabilidad histórica mundial del modelo coworking. Establecimientos con más de un año de antigüedad.



Figura 7. Rentabilidad histórica mundial del modelo coworking. Establecimientos con más de un año de antigüedad. Fuente: Profitability of coworking spaces. Deskmag (2019).

Según el estudio mundial de Global Coworking Survey de 2019, citado en la página The Coworker Handbook, el 90% de los coworking rentables cumplen cuatro características:

- Tienen un promedio de 200 usuarios.
- No usan el subsidio.
- No son organizaciones sin fines de lucro.
- Tienen un año de antigüedad como mínimo.

El mismo estudio señala que en el año 2019, de los negocios de coworking que pasan el año de antigüedad, el 43% generan rentabilidad, el 32% no tienen ganancias ni pérdidas, y el 26% tienen pérdidas. Asimismo, los servicios más rentables son: la renta de espacios y oficinas, los planes combinados y el alquiler de salas y espacios para eventos.

Figura 8.

Porcentaje mundial de rentabilidad anual en coworking según servicios. Establecimientos con más de un año de antigüedad.

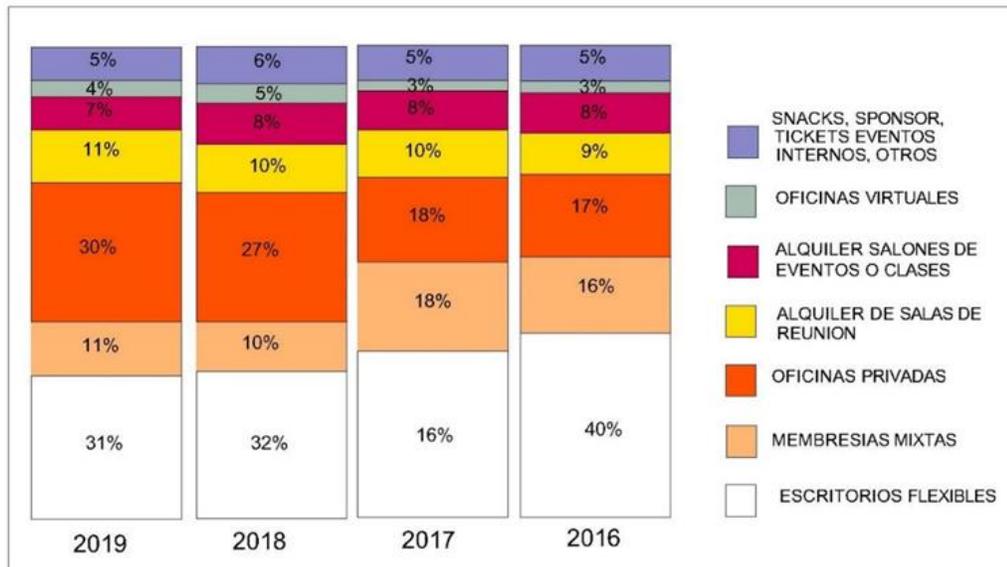


Figura 8. Porcentaje mundial de rentabilidad anual en coworking según servicio. Fuente: Global Coworking Survey 2019– Deskmag (2019).

Observando este gráfico, podemos concluir que la rentabilidad de un coworking se basa en un 72% en el alquiler de espacios de trabajo colaborativo, ya sea como oficinas privadas, membresías mixtas o escritorios dedicados y escritorios flexibles. El porcentaje restante se sustenta en otros servicios prestados, tanto a los coworkers como a los usuarios externos.

Otro detalle respecto a la rentabilidad del coworking a nivel mundial, según el estudio de Deskmag (2019), es que el porcentaje de negocios con rentabilidad crece según el tiempo de permanencia; es decir, a los 6 meses el porcentaje de negocios rentables es del 23%, mientras que a los 84 meses el porcentaje de negocios rentables es del 71%. El punto de quiebre promedio para generar rentabilidad es de 12 meses, y el margen de rentabilidad es entre 18% y 20% en los primeros dos años.

Asimismo, de acuerdo al CWR Coworking Guide, el porcentaje medio de ocupación promedio durante los primeros 12 meses es el siguiente:

Tabla 7.

Escenarios promedio de porcentaje de ocupación en el primer año.

Mes	Porcentaje de Ocupación
1	25%
2	30%
3	38%
4	43%
5	50%
6	56%
7	62%
8	69%
9	75%
10	81%
11	88%
12	94%

Tabla 7. Escenarios promedio de porcentaje de ocupación en el primer año. Fuente: CWR Coworking Guide (2019).

2.1.3.4 Proyecciones y tendencias.

Las cifras globales reportan proyecciones altas de crecimiento. Según el Global Coworking Survey (2019), para el 2020 el número de espacios de coworking ascenderá a 26,300 espacios para 2'680,000.00 usuarios. La empresa Colliers, en su estudio Coworking y Espacios de Trabajo Flexible 2019, señala que, a nivel mundial, existe una proyección de crecimiento anual de 70% con respecto al 2018.

Las tendencias del coworking a nivel mundial son:

Nichos: La focalización en nichos, señala Pucutay (2017), es bastante común a nivel mundial, como por ejemplo es el caso de Optitur en España (un coworking enfocado en el turismo), y se pronostica que esta tendencia continuará en el futuro. Navarro (2019).

Mayor número de miembros: Según datos de Deskmag (2018), en el estudio denominado 2018 Coworking Forecast del Global Coworking Survey 2019, el promedio de usuarios a nivel mundial por coworking es de 90 con tendencia al aumento, siendo la media aritmética 185 usuarios, es decir, tomando en cuenta que las grandes cadenas duplican o

triplican en número de usuarios a la media. La encuesta en mención indica que el 86% de los conductores prevén aumentar el número de miembros, aumentando por tanto su rentabilidad.

Espacios corporativos: Se prevé que aumentará el interés en espacios corporativos, llámese espacios de oficinas corporativas en renta, por parte de los centros de coworking, y principalmente por razones de flexibilidad y precio. El coworking tiende a tener más usuarios cada vez, buscándose espacios de planta libre donde la flexibilidad y, por tanto, rentabilidad del espacio es mayor.

Énfasis en sentido de comunidad y organización de eventos: Según el estudio de Deskmag (2018), el 71 % de los conductores de coworking a nivel mundial prevén organizar mayor número de eventos para fomentar el sentido de comunidad. Asimismo, se señala que el 66% de los usuarios de un coworking son leales, es decir, que permanece en el coworking y no migra a otro.

Híbridos: El Informe Coworking JLL (2018) da cuenta de 75 locales de coworking en malls de USA con tendencia al crecimiento del 25% anual. Otro formato del modelo serían el coworking ubicado en bancos, hoteles y gimnasios.

2.1.3.5 Perfil del coworker.

Si bien inicialmente fueron profesionales dedicados a informática y freelancers, a partir del 2016 se empiezan a ubicar también oficinas privadas para empresas. Los datos de Deskmag (2019) señalan que en el año 2018 el promedio de usuarios mujeres superó el 50%, que el promedio de edad es de 36 años, que 42% son freelancers y que el 80% tiene educación superior. La fuente señala también que la tasa de rotación de usuarios de un coworking es de alrededor del 5%, es decir, los coworkers generalmente se quedan en el coworking escogido por primera vez, debido al establecimiento de una comunidad.

2.1.4 Evolución a nivel nacional.

2.1.4.1 Evolución y crecimiento.

El modelo surgió en nuestro país hace 7 años. El crecimiento ha sido exponencial y recientemente se vislumbra la especialización. Según datos de Cueva, M; Del Rio M; Ferrari J y Sedano C. (2019), el primer coworking en aparecer en Perú fue Comunal en el año 2013. Aunque el crecimiento del modelo de negocio fue discreto en los primeros años, Pucutay

(2017) señala que para el año 2016 se ubicaron 6 iniciativas y para el año 2017 se ubicaron 14 negocios en total.

Binswanger (2018) señala también que la ubicación de los coworking para el año 2017 creció en más del 70% en los distritos de Miraflores y San Isidro. En este año se registra también la primera iniciativa en provincia: Estación Coworking en Trujillo.

En el 2018, mediante una búsqueda en la web, ubicamos 28 empresas, muchas de ellas con sedes múltiples, es decir, como empresas de cadenas de coworking, con sedes en distintos distritos de Lima y dos sedes en provincia. Este año también aparece en el mercado WeWork, una de las cadenas transnacionales más importantes de coworking.

El Reporte Inmobiliario Coworking de Binswanger (2019) da cuenta de un total de 53 empresas que ocupan 40,500m² en 93 locales de oficinas compartidas. Solo en el primer trimestre del año ingresaron 26 empresas nuevas y se dieron de baja solo 7. La ubicación de las mismas, aunque se concentra en Miraflores y San Isidro, tiene tendencia a descentralizarse hacia Lince, La Victoria y Callao, entre otros. El stock creció de 83,000.m² a 123,000m² en el 2019.

Tabla 8.

Evolución de coworking en Perú.

Año	Cantidad de espacios coworking	Otros
2013	1	Primer Coworking Comunal.
2014	4	Comunal, Starscamp, Escuelab, Liberal.
2016	6	Ubicación consolidada Miraflores – San Isidro.
2017	14	Formato inicia en provincias.
2018	28	Inicia operaciones WeWork en 4 edificios.
2019	56	Ubicación mayoritaria Miraflores- San isidro- Inicia expansión. fuera de ejes corporativos (La Victoria, Los Olivos, etc).

Tabla 8. Evolución de coworking en Perú. Fuente: Elaboración propia en base a Cueva, M; Del Rio M; Ferrari J y Sedano C. (2019) Pucutay (2017) e Binswanger (2019).

En cuanto al coworking de nicho, existen pocos emprendimientos aún y no existe uno especializado en el sector construcción e inmobiliaria. Solo existe uno similar para

profesionales de diseño interior, cuyas características se amplían en el punto 2.2.1 (verificación de campo).

2.1.4.2 Tipos de operadores.

En cuanto al tipo de operador se puede concluir, conforme a la investigación de campo que veremos más adelante, que el mercado de Lima está compuesto por 52 operadores independientes y 4 cadenas, si bien estas últimas ofrecen mayor número de m² de locales. Si bien pareciera que el mercado estuviera liderado por los conductores menores, en relación al número de metros alquilados las cadenas están muy por encima de sus competidores, como vimos en el marco histórico.

2.1.4.2.1 Cadenas.

Las cadenas son operadoras del 8.45% del mercado local, se ubican en su mayoría en edificios corporativos prime, cuentan con mobiliario y acabados empresariales de alta calidad, tienen un mayor costo y están orientadas a un público entre 30 y 45 años.

-WeWork.

Empresa norteamericana que posee 8 sedes en la ciudad de Lima y se encuentra para el 2019 en expansión hacia el primer formato híbrido. Posee los locales más grandes con metrajes de 9900.00m², 8000.00m², 5600.00m² y 3000.00m².

-Comunal.

Cadena peruana con 12 sedes en Lima y planes de expansión internacional. Comunal le sigue a WeWork en metrajes de mayor tamaño, con locales de 3000.00 y 1900m².

-IWG.

Cadena suiza con 6 sedes en formato Regus y 1 sede en formato Spaces. Regus ha enfocado su estrategia en flexibilidad y precio.

-Liberal.

Cadena peruana que inició operación en edificios antiguos y ha apostado el último año a un nuevo local en un edificio corporativo.

Es promisorio el éxito de las cadenas peruanas, cuya expansión se vincula al desarrollo de un producto adecuado para el mercado.

2.1.4.2.2 Operadores individuales.

Según nuestra verificación física y levantamiento de investigación de campo, los operadores individuales son conductores del 91.55% del mercado local, se ubican sobre todo

en edificios de tipo B o espacios habilitados, y son muy diversos, es decir, se tratan de distinguir por su oferta de talleres, coaching, gimnasio, capacitación, crecimiento empresarial, formatos tipo café y precios. Son formatos de coworking orientados a un público joven, con un mobiliario reciclado o corporativo de mediana calidad. Analizaremos con mayor detalle este tema en el acápite de evaluación de campo.

2.1.4.3 Rentabilidad.

El crecimiento exponencial de los locales nos da un claro indicio de que el negocio estaría generando rentabilidad.

Actualmente, según el diario Gestión (2019), la ocupación esperada de los coworking con áreas de entre 300 y 1,000 metros cuadrados, luego del primer año de operación es de 70%.

En una entrevista a los gestores de los principales coworking de cadena en Lima, Matos (2019) señala que una de las barreras de entrada es la elevada inversión inicial. Sin embargo, estas cadenas, aunque no revelan sus márgenes, llevan años de operación y se encuentran en crecimiento. Por tanto, podemos concluir que el modelo de negocio coworking es rentable en áreas superiores a los 300m².

2.1.4.4 Proyecciones y tendencias.

La proyección para el 2020 es un crecimiento de stock de espacio coworking hasta 140,000.0m², según Binswanger (2019). Este autor señala también que se proyecta una diversificación en su cartera de servicios y que los locales con menos de 1500.00 m² virarán hacia la especialización en nichos como tecnología, gastronomía y operadores, sobre todo en los distritos con mayor cantidad de sedes. En el Perú existen escasos coworking especializados, sin embargo, la tendencia mundial se orienta hacia este modelo.

Otra tendencia a futuro del formato coworking en la ciudad de Lima es la apertura en hoteles, centros comerciales y edificios históricos, existiendo proyectos en el Jockey Plaza, Mall Aventura y zonas monumentales del Callao y del Centro Histórico de Lima, según señala Vega (2019).

2.1.4.5 Perfil del coworker.

Si bien al principio el modelo se enfocó en profesionales freelance, la tendencia mundial del 2016 no pasó desapercibida y actualmente se ofrecen también oficinas privadas a empresas. Según Ikeda (2019), en el estudio exploratorio de un coworking en Lima

Moderna, el perfil del coworker actual corresponde a profesionales independientes y empresas.

2.2 Investigaciones relacionadas con el tema.

En este estudio verificamos en el campo el modelo coworking en el Perú, e investigamos el modelo especializado en construcción a nivel mundial.

2.2.1 Evaluación de campo (Análisis macroeconómico, microeconómico).

En la evaluación de campo se ha hecho una contrastación de la investigación teórica del coworking con la realidad, mediante verificaciones presenciales y búsquedas en la web, así como un análisis de las características macroeconómicas y microeconómicas para la implementación en el momento actual.

2.2.1.1 Análisis macroeconómico.

Los indicadores macroeconómicos a nivel de Lima región, Lima Metropolitana, Lima Moderna y Miraflores, muestran un panorama económico estable para la inversión.

2.2.1.1.1 Calificaciones de riesgo.

Efectuada una revisión de las cifras macroeconómicas del país, podemos mencionar que Andina (2019) señala que Moody s Investors Services mantiene la de calificación de riesgo A3 para el Perú y prevé un crecimiento económico del 2,5% para el 2020. La misma fuente señala que, según EMBIG (Emerging Market Bond Index Global), el riesgo-país del Perú, para 2019, es de 108 puntos básicos, siendo el mejor de la región. Tomando en cuenta que el índice EMBIG muestra a los inversionistas el riesgo de invertir en el país, estas cifras implican un panorama económico estable en el país.

2.2.1.1.2 Competitividad.

Lima Región es la zona más poblada del Perú y tiene una población de 11´591,400.00 personas. Según el Índice de Competitividad Regional Incore, elaborado por el Instituto Peruano de Economía (2019), Lima es la región más competitiva del país con el primer puesto en los pilares de economía, infraestructura, salud y laboral.

Lima Metropolitana cuenta con 10´580,900.00 habitantes, según CPI (2019). Con respecto a Lima Metropolitana, el INEI (2019) en su Informe Técnico del Empleo 2019, muestra que la PEA con educación superior, tanto universitaria como técnica, ha tenido variaciones positivas en el 2019.

2.2.1.1.3 Crecimiento económico.

Con respecto al crecimiento económico, según informe del IPE (2019) el crecimiento de Lima en el año 2018 fue de 4,8%, es decir, un crecimiento superior al del país en conjunto.

Figura 9.

Crecimiento de la PEA en Lima Metropolitana. - Variación 2018 al 2019.

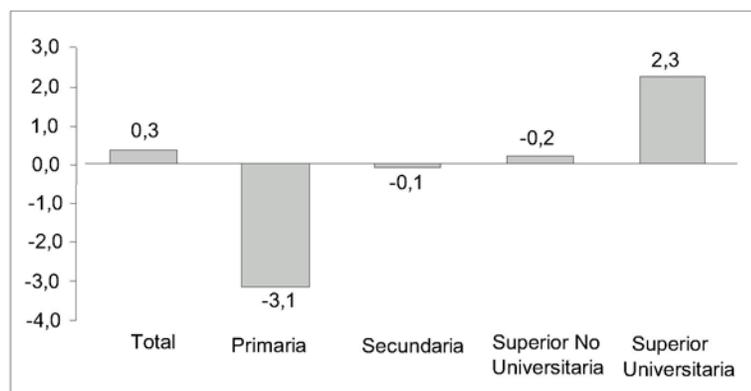


Figura 9. Crecimiento de la PEA en Lima Metropolitana. - variación 2018 al 2019. Fuente: Informe Técnico del Empleo 2019 INEI (2019).

Lima Metropolitana está segmentada geográficamente en 7 sectores: Lima Norte, Centro, Moderna, Este, Sur, Callao y Balnearios.

Lima moderna está compuesta por Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo, y es donde se ubican actualmente los tres ejes geográficos de oficinas. Lima Moderna cuenta con una población de 1'416,000.00 habitantes, siendo la cuarta zona geográfica con mayor población y caracterizándose por ser la zona geográfica con un nivel socioeconómico más alto: 76.8% de población AB y 17,4% de población C.

Miraflores tiene una población que representa el 1% de Lima Metropolitana, según CPI (2019). Es uno de los ejes corporativos de ubicación de oficinas y el 46% de la población es adulta con edades entre 30 y 59 años.

2.2.1.1.4 Legislación nacional.

Con respecto a las barreras de entrada, en la legislación nacional se han identificado las siguientes normas:

- Ley General de Sociedades- Ley 29887.

- Decreto Legislativo 1075- Registro de Marca.
- Ley 27444 Ley del procedimiento Administrativo General.
- Ley Marco la Licencia de Funcionamiento Ley 28976.
- Ordenanza 499/MM- TUPA Miraflores.
- Decreto Legislativo 002-2018 PCM- Reglamento de ITSE.
- Ley 30334- 2015 Medidas para dinamizar la economía.
- Decreto Legislativo 943 – Ley de Registro Único de Contribuyentes.
- Decreto Supremo 055-99 EF- TUO de la ley del IGV e impuesto selectivo al consumo.
- Decreto Supremo 179-2004 EF- TUO de la ley del impuesto a la renta.
- Resolución de Superintendencia 013-2019-SUNAT Emisión electrónica de comprobantes.
- Decreto Legislativo 728- Ley de fomento del empleo.

Dichas normas son aplicables a todas las empresas con fines de lucro en Perú y no existe legislación específica para el rubro coworking, al ser aplicables también a la competencia no significan barrera de entrada considerable.

2.2.1.2. Análisis microeconómico.

En el análisis microeconómico podemos distinguir el mercado de proveedores, el mercado de distribuidores y el mercado competidor.

2.2.1.2.1 Mercado de proveedores.

En la ciudad de Lima operan 52 empresas de negocios de coworking. Los proveedores de dichas compañías son diversos, existiendo en el mercado tres o más por rubro, por tanto, el margen de negociación sería medio:

- Internet de alta velocidad: Telefónica, Claro, Entel.
- Soluciones IT: CISCO, Baufest, IT Service.
- Equipamiento: Ricoh, Mesajil, Jaamsa.
- Muebles de oficinas: Mepal, Visso, Fursys.
- Útiles de oficina: Artesco, T Copia, Tai Loy.
- Medios de pago: VISA, AMEX, Easypay, entre otros.

-Arrendamiento de oficinas: Existe vacancia de oficinas en los edificios corporativos de tipo A y B, por tanto, el margen de negociación sería alto, de acuerdo a Binswanger (2019).

-Oficinas de tipo A: En Miraflores existen 199,738.00m² vacantes, con un precio promedio de alquiler entre \$14.00 y \$17.00 por m².

2.2.1.2.2 Mercado distribuidor.

Ese tipo de negocio se comercializa principalmente a través de medios tales como páginas web, facebook, instagram o YouTube, de fácil acceso en la ciudad.

Una universidad en Lima (UPC) y varios institutos tienen cursos de formación en el tema. En Lima es posible el acceso a profesionales de community manager, encontrándose profesionales tanto en agencias como independientes. Entre las grandes agencias se encuentran Barrio, Circus Grey y Fahrenheit.

2.2.1.2.3 Mercado competidor.

Efectuamos una verificación física y por la web a la totalidad de coworking en Lima, hallando que no existe competencia del producto para el mercado específico. La competencia más próxima es un coworking de nicho con algunas similitudes, tanto en cuanto al mercado y al coworking de cadena, como a la calidad de las instalaciones y la orientación a un formato empresarial.

2.2.1.2.3.1 Coworking de nicho

Conforme lo indicado en el punto correspondiente a evolución nacional, el coworking de nicho es escaso. Esto se corrobora mediante verificación física y búsqueda en la web, registrándose algunas variantes especializadas en psicoterapia (Psicoespacio), gastronomía (Coco), comercio exterior (LCC), diseño interior (D&D) y madres emprendedoras (La Semilla). No existen competidores en el nicho propuesto.

El coworking que se orienta a un nicho parecido es D&D Coworking, el que cuenta con servicios plus en comparación a los demás, entre los que se encuentran: charlas de capacitación, sala de muestras, servicio de plotter e impresiones en sala de impresión y networking directo con empresas de acabados. Este local se encuentra operando en una casona de 180.00 m² aproximadamente, habilitada para el uso y que actualmente se encuentra en proceso de ampliación de espacios, con oficinas en construcción ya alquiladas por un lapso de 6 meses de adelanto, según la manager María Fernanda Vázquez.

Asimismo, vemos como actividades recurrentes en sus cuentas de instagram y facebook, la organización de eventos tales como talleres técnicos y charlas de proveedores. Estas charlas se dan en espacios diferentes a los de las salas de conferencias convencionales,

pues requieren mesas donde manipular y extender el material, siendo, en consecuencia, denominadas como salas de talleres.

Las salas de muestras son auspiciadas por 15 empresas que proveen las muestras y se encargan de traer las que son solicitadas por el usuario. El ingreso es gratuito a manera de una galería para todos los usuarios del coworking y sus clientes. Los talleres de capacitación son salas con mesas para poder manipular muestras y materiales.

2.2.1.2.3.2 Otros coworking.

Realizamos visitas a los locales de coworking existentes en Lima, verificando tanto a los operadores tipo cadena como a los independientes, tal como se señaló en el acápite de evolución nacional. El resultado del levantamiento de información se ha tabulado en la tabla 8, en base a información de ambos tipos de coworking.

De la verificación se desprende que los espacios de coworking conducidos por cadenas están mayormente enfocados en un público empresarial, por tanto, serían la competencia más próxima.

2.2.1.2.3.3 Teletrabajo.

Según Ikeda (2019), la Ley 30036 regula el teletrabajo o home office desde el año 2013. Este tipo de trabajo desde casa constituye un ahorro en costos de oficina por parte del empleador, y se vislumbra óptimo para el trabajo en base a resultados.

El teletrabajo podría considerarse una competencia del coworking al no tener costo para el trabajador, sin embargo, carece de características tales como capacitación, networking y acceso a equipamiento. Por lo tanto, potenciando estas tres últimas ofertas, podría considerarse más bien como un uso complementario.

Tabla 9.

Establecimientos coworking operando en Lima.

	Nombre	Ubicación	Sedes	Hot Desk	Escritorio Dedicado	Oficinas privadas	Administración de oficinas	Coaching	Espacio Talleres	Origen	Valor Agregado
1	WeWork	Miraflores San Isidro (6) Surco	9	x	x	x	x	x		USA	Comunidad WeWork, en Surco inicia con el primer híbrido coworking.
2	Comunal	San Isidro (4) Miraflores (4) Barranco (2) Magdalena Surco	12	x	x	x	x	x		Perú	Cadena peruana con mayor cantidad de sedes y expansión a otros países.
3	Regus	San Isidro (4) Surco (2)	6	x	x	x				UK	Pertenece al grupo IWG.
4	Liberal	San Isidro Miraflores Surco	3	x	x	x				Perú	Enfoque de libertad, ofrece oficinas lienzo, espacios escritorio para artistas, yoga.
5	Plaza Business Center	Miraflores Surco	2	x		x				Perú	Nace como centro de negocios, diversificando coworking.
6	LCW	Miraflores San isidro	2	x		x				Perú	Oficinas tipo B. Precios competitivos
7	Vide	Surco San Luis	2	x	x	x				Perú	Ubicación fuera de ejes tradicionales.
8	The Office	San isidro	2	x	x	x			x	Perú	
9	Spaces	San isidro	2	x	x	x				UK	Pertenece al grupo IWG.
10	Co-labora	San Isidro (2)	2	x		x		x		Perú	Orientada a emprendedores.

11	Ascendio	San isidro	1	x	x	x		x	Perú	
12	Origami	San Isidro	1	x	x	x			Perú	
13	Schreiber B.C	San isidro	1	x	x	x			Perú	
14	4f	San Isidro	1	x	x	x		x	Perú	
15	Worx	Miraflores	1	x	x	x		x	Perú	Con sala de talleres.
16	Convive	Miraflores	1	x		x			Perú	Ofrece duchas.
17	Kallpa	Miraflores	1	x	x	x			Perú	
18	City	Miraflores	1	x	x	x			Perú	
19	Partage	Miraflores	1	x		x			Perú	Precios más bajos.
20	Residencia	Miraflores	1	x		x			Perú	Orientada a público joven.
21	The workshop	Miraflores	1	x	x	x		x	Perú	Sala de talleres. Coworking municipal.
22	Casa Tovar	Miraflores	1	x	x				Perú	Precios sociales
23	Jobs	Miraflores	1	x		x			Perú	
24	Selina	Miraflores	1	x	x				Perú	Funciona en un hotel.
25	Office Coffe	Miraflores	1	x	x				Perú	Formato café.
26	Seedspace	Miraflores	1	x	x	x			Suiza	Hub tecnológico.
27	Inka Working	Miraflores	1	x	x	x			Perú	
28	Staff	Miraflores	1	x	x	x			Perú	Fuera de zona céntrica.
29	Semilla	Miraflores	1	x					Perú	Nicho madres.
30	CWP	Surco	1	x		x		x	Perú	Enfocado en coaching.
31	D&D	Surco	1	x	x	x		x	Perú	Nicho arquitectura y diseño.

32	Trigal	Surco	1	x	x	x					Ubicado en retail
33	La Central	Surco	1	x	x	x				Perú	Ofrece Courier.
34	King	Surco	1	x	x	x			x	Perú	
35	Los Inkas	Surco	1	x	x	x				Perú	
36	Hakuna	Surco	1	x	x	x				Perú	Espacio fresco. Precio bajo.
37	Bluwork	Surco	1	x	x	x				Perú	
38	Coworkcafe	Surco	1	x	x					Perú	
39	Socialwork	Surco	1	x	x	x				Perú	
40	Si-nergia	Magdalena	1		x	x				Perú	
41	My Office	Magdalena	1	x		x				Perú	Ofrece gimnasio.
42	Ubicua	Magdalena	1	x	x	x				Perú	Ofrece gimnasio.
43	Boa Vista	Magdalena	1	x	x	x				Perú	
44	Psicoespacio	Magdalena	1	x						Perú	Nicho: psicoterapeutas.
45	Workpool	San Borja	1	x		x				Perú	Primero en San Borja.
46	Campus One	La Molina	1	x	x	x				Perú	Nicho: estudiantes universitarios.
47	Co creando	La Molina	1	x	x	x				Perú	
48	Work Point	La Victoria	1	x	x	x		x	x	Perú	Enfocado en alquiler de talleres.
49	Netcluster	La Victoria	1	x	x	x				Perú	Nicho: emprendedores.
50	Coworking Los Olivos	Los Olivos	1	x		x			x	Perú	Nicho: emprendedores.
51	Espacial	SMP	1	x					x	Perú	Énfasis en alquiler de salas.
52	Zona de Mejora	Pueblo Libre	1	x		x		x	x	Perú	Ubicación fuera de ejes tradicionales.
53	Coco	Jesús María	1	x						Perú	Nicho: gastronomía. Ubicado en un retail

54	Mosaiqqo	Jesús María	1	x	x		x	Perú	Funciona dentro de una agencia publicitaria
	Crea	Jesús María	1	x	x		x	Perú	
55	Inway	Surquillo	1	x		x		Perú	
56	LCC	Callao			x	x	x	Perú	Nicho: comercio exterior. Ubicación: Aeropuerto

Tabla 9. Establecimientos coworking operando en Lima. Fuente: Elaboración propia.

En el resto de coworking se observan planes similares, algunos con precios por debajo de Regus; sin embargo, la mayoría son casonas habilitadas o espacios en edificios antiguos o no empresariales habilitados para tal fin. Cabe señalar que, en las casonas, debido a la gran cantidad de espacios separados, y muchas divisiones, se desvirtúa el concepto de oficina abierta u open office que es el espacio ideal para el trabajo colaborativo.

Finalmente, se concluye que las condiciones económicas macro del país son positivas para la inversión privada, así como las características socio económicas de la región y ciudad de Lima y del distrito de Miraflores. Existe un alto crecimiento del formato coworking, con un esbozo de especialización incipiente, aún no explotado. No existe competencia directa al servicio a ofrecer en el distrito.

2.2.2 Modelo de coworking en el Perú.

Conforme a la tabla analizada en el capítulo anterior, verificamos los locales de coworking en Lima.

2.2.2.1 Operadores y mercado.

Como conclusión, según los datos de nuestro estudio de campo y mercado competidor, podemos decir que los locales de coworking conducidos por cadenas, se orientan a un mercado de profesionales y empresarios. Por otro lado, los conducidos por operadores individuales se orientan a emprendedores y profesionales jóvenes. Otro dato interesante de acuerdo a Matos (2019), quien recopila información directa de Olazabal, gerente general de Comunal, el coworking peruano con mayor éxito, esta empresa estaría en un 40% del mercado efectivo, correspondiendo este porcentaje al de personas y empresas que no tienen un contrato de alquiler vigente.

2.2.2.2 Formatos diferenciados.

El desarrollo de formatos diferenciados, llámese de nicho, retail y hoteles, es incipiente, pero teniendo potencial a ser explotado. Los locales aún son pocos y están desarrollados por operadores independientes, teniendo deficiencias en equipamiento y/o precio. Un ejemplo, es la iniciativa del gobierno local de Miraflores, que ofrece un servicio comunal; sin embargo, de la verificación física se puede encontrar que el equipamiento no es bueno y el precio es semejante al de una cadena.

2.2.2.3 Datos generales.

Como datos generales, según cifras de Binswanger (2019), tomando como referente el metraje, se halla que el 51% de la superficie de coworking se ubica en San Isidro, el precio promedio es de \$180.00 dólares por escritorio flexible, se instalan principalmente en oficinas de tipo A y el contrato mínimo para los operadores es de tres años.

Figura 10.

Datos generales 2019 coworking en el Perú.

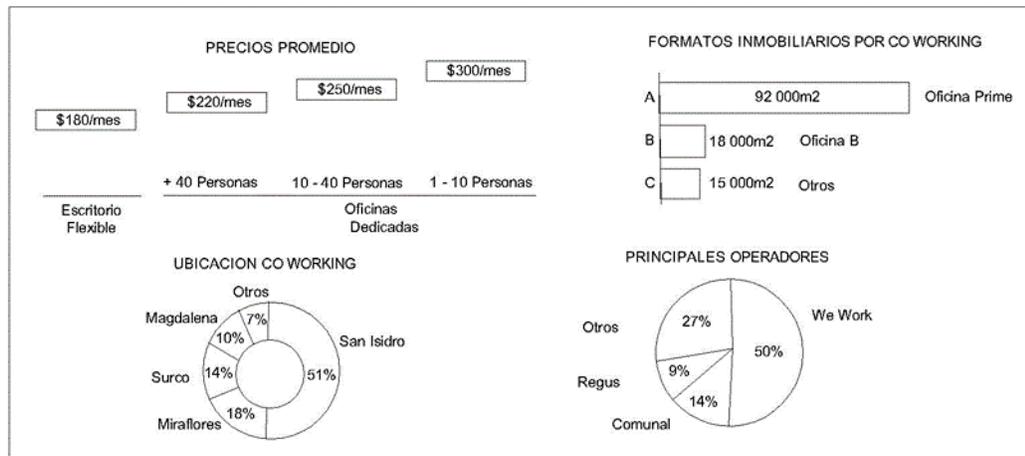


Figura 10. Datos generales coworking en el Perú. Fuente: Informativo Binswanger coworking (2019).

De este cuadro podemos deducir que las empresas más grandes y exitosas que han hecho estudios de mercado previo y se encuentran en expansión a más locales en cadena, alquilan instalaciones en edificios de tipo A o prime, y cuyos locales tienen como metraje mínimo 500.00 m².

En Miraflores, existen 156.724.00m² de tipo prime vacantes, con un precio promedio de alquiler de \$17.50, según Binswanger (2019). El sector de oficinas prime proviene de una alta vacancia que empieza a declinar, y, por tanto, el nivel de negociación sería medio.

2.2.2.4 Alquiler de oficinas flexibles.

La tipología de espacios de trabajo ofrecidos verificados es la siguiente:

2.2.2.4.1 Espacios de trabajo coworking.

Ubicados en espacios abiertos llamados open space, usualmente en hot desk o mesa de libre disposición con enchufes y espacios tipo lounge, donde el usuario dueño de una membresía se conecta en cualquier momento a cualquier mesa o espacio de trabajo.

2.2.2.4.2 Escritorios dedicados.

Ubicados en open space y alquilados por días, semanas o meses, son espacios flexibles a manera de escritorios en ambiente compartido.

2.2.2.4.3 Oficinas privadas.

Oficinas independientes con llave dividida por tabiques de vidrio o similar, donde se ubican equipos de trabajo. Conservan como característica el espacio flexible, compartiendo con los demás usuarios áreas comunes como salas de conferencias, recepción, servicios higiénicos y salas de talleres.

2.2.2.5. Servicios gratuitos para coworkers

Se observó, en cuanto a los servicios gratuitos para coworkers:

- Libre disponibilidad de café, infusiones, agua, alcohol (en algunos casos).
- Servicio de recibo de llamadas.
- Lockers.
- Wifi.
- Horas en salas de reunión opcional.
- Comedores.
- En algunos casos libre disponibilidad de bicicletas, convenios de descuento con cine, restaurantes, gimnasios, entre otros.
- En algunos casos brainstorming room, video call places.

2.2.2.6 Servicios de pago.

Respecto a los servicios de pago:

- Salas de reunión.
- Venta de dulces o snacks en cafetería.
- Impresiones y fotocopias.
- Tickets de eventos conferencias, talleres.
- Oficinas virtuales, servicio de recepción de llamadas y dirección comercial.

2.2.2.7 Otros servicios.

En menor cantidad los locales ofrecen también

- Salas de taller o conferencias para alquiler.
- Venta de tickets para conferencias o talleres organizados por el operador.
- Coaching, incubación de empresas.

2.2.2.8 Equipamiento.

Entre el equipamiento se observó

- Fotocopiadoras.
- Impresoras comunes.
- Proyector.
- Pizarras.

2.2.2.9 Planes y tarifas.

La oferta de planes a nivel de las cadenas más grandes que ofrecen membresías de accesos a diversas sedes en formato hot desk se detallan en la tabla. 10. Los paquetes son por días o meses, con contratos desde un mes y pago inmediato con tarjeta de crédito (información obtenida en las visitas a Regus y Spaces).

Tabla 10.

Precios de mercado en soles de cadenas coworking en Lima.

	Regus /Spaces	Comunal	WeWork	Liberal
Membresía open office	357.00	756.00	700.00	700/510
Escritorio dedicado	756.00	1,083.00	1,050.00	20 soles /hora
Oficina privada	1,874.00	1,125.00	3,150.00	1,700.00

Tabla 10. Precios en cadenas de coworking por alquiler de oficinas. Fuente: Elaboración propia.

2.2.3 Modelo coworking especializado en construcción a nivel mundial.

El modelo de coworking especializado aporta las soluciones y ventajas del modelo en sí, y se centra en vincular y generar networking en nichos o sectores que abarquen actividades y actores complementarios.

Podemos citar como ejemplos de emprendimientos similares a AdeQuat en Barcelona, enfocado en arquitectura sostenible, a TradeCraft Industries en Denver- Colorado, enfocado en construcción y a LCNI en Buenos Aires, enfocado en corretaje inmobiliario.

AdeQuat Coworking Barcelona ha destinado una de sus áreas a un coworking especializado en construcción y sostenibilidad. Además de la oferta de servicios habitual, ofrece espacios para organizar charlas y talleres que fomenten la discusión de ideas sobre el tema. Otros servicios ofrecidos son: asesoría informática, community manager, gestión administrativa y asesoramiento empresarial.

Tradecraft Industries, fundado en 2016, funciona en un galpón industrial adecuado a oficinas, tiene oficinas privadas, espacio flexible, salas de conferencias, salas de talleres y renta contenedores para almacenaje. Es un coworking de Denver-Colorado (USA) especializado en construcción, que ofrece membresías económicas a profesionales del rubro con acceso a las áreas comunes del edificio, así como oficinas privadas para grandes y medianas empresas constructoras. Ofrece, además, servicio de gestión de almacenes. Rusch (2016) señala que el modelo apuesta por ahorrar costos de gastos generales de oficina y generar valor, al tener una red de contactos disponibles entre contratistas, arquitectos, ingenieros y decoradores. Tradecraft organiza capacitaciones en contratos y planillas y refiere abogados, contadores y gestores de recursos humanos.

La Comunidad de Negocios Inmobiliarios (LCNI) lanzó en 2018 el primer espacio de coworking inmobiliario de Argentina. Actualmente cuenta con más de 200 miembros (en menos de un año) y ha expandido su formato a otras ciudades de Argentina y Paraguay.

LCNI está enfocado en comercializadoras, desarrolladoras, estudios legales, agencias de medios y marketing digital. Como señala Pablo Sánchez (2019), en un artículo de CRE Coworking Inmobiliario, la idea surgió de la observación de las inmobiliarias que piden la presencia de arquitectos y abogados de los proyectos para resolver modificaciones arquitectónicas y pertinencia de trámites legales, respectivamente.

Sánchez señala, también, que inicialmente hubo recelo por la tradicional dinámica del mercado inmobiliario, aunque después de un año se pudo notar que la dinámica se tornó colaborativa, desarrollándose una nueva forma de operar y de capacitarse. En cuanto al espacio físico, son importantes las salas de talleres para desarrollar temáticas en las que necesitan reforzarse conocimientos, y para las maratones de proyectos, que son jornadas en

las que cada empresa presenta un proyecto en 10 minutos a todos los asistentes de esta comunidad.

Tabla 11.

Cuadro Comparativo de coworking de nicho similares.

Características	D&D	Adequat	Trademark	LCNI
Ubicación	Lima	Barcelona	Denver	Buenos Aires
Instalaciones	Casona adaptada	Edificio corporativo	Galpón industrial	Edificio Corporativo
Mercado objetivo	Diseñadores de interiores y arquitectos	Arquitectos y especialistas en medio ambiente	Constructores y contratistas	Desarrolladores, comercializadores, y o profesionales conexos
Internet alta velocidad	si	si	si	si
Salas de muestras	si	si	si	no
Salas de talleres	si	si	si	no
Salas de conferencias	si	si	si	si
Almacenes	no	no	si	no
Plotters	si	si	si	si
Impresiones de alta calidad	no	no	si	si
App	no	si	si	si
Canal TV	no	no	no	si
Revista	no	no	no	si
Descuentos en locales afiliados	si	si	si	si
Referencia y descuentos en profesionales conexos	no	si	no	si
Ruedas de negocios	no	si	si	si
Conferencias empresariales	no	no	si	si
Conferencias técnicas	si	si	si	si

Tabla 11. Cuadro comparativo de coworking de nicho similares Fuente: Elaboración propia.

De lo expuesto podemos concluir que los modelos estudiados están dirigidos a diferentes espectros de usuarios dentro del mercado inmobiliario: desde pequeños espectros

como los diseñadores de interiores y arquitectos diseñadores en espacios adaptados con poco énfasis en el ámbito empresarial, o discretos agrupamientos de profesionales en el rubro de proyectos ambientales dentro del coworking normal, hasta las iniciativas más maduras con locales adecuados para el nicho, ya sea eminentemente constructivo, como es el caso de Trademark. o inmobiliario, como es el caso de LCNI, que se amplía para albergar a los profesionales conexos como abogados y publicistas.

De las dos iniciativas maduras no existe ninguna que sea la fusión de ambas, es decir, del ámbito de construcción e inmobiliaria.

2.2.4 Nicho-Actores del sector construcción e inmobiliario.

A efectos de conceptualizar el mercado en que nos enfocaremos, es necesario identificar a los actores del sector. No existe una bibliografía específica respecto a los actores del sector inmobiliario, sin embargo, Cornejo (2018), en su libro *Negocio Inmobiliario – Planeamiento y Gestión de Estrategias* avalado por la UPC, señala como partes del proceso inmobiliario la gestión, el financiamiento, la búsqueda de inversionistas, los estudios de mercado, diseño, construcción, marketing, venta al cliente, gestiones legales y gestiones tributarias. También señala:

Para empezar, se debe aclarar que no es necesario ser arquitecto o ingeniero para participar en el negocio inmobiliario. Si bien es importante contar con un antecedente profesional en el sector, lo que prevalecerá es saber reconocer una buena oportunidad cuando se presente, realizar una adecuada planificación y diseñar una buena estrategia.

Un inversionista o empresario que ingresa al sector construcción e inmobiliario se convierte en un promotor inmobiliario y su habilidad radica en rodearse de personas idóneas, con experiencia y trayectoria en el sector. Bajo estas premisas, es necesario saber buscar a los profesionales idóneos y estar preparados a pagar el costo que ello implica.

De lo anteriormente expuesto podemos concluir que la gestión de un proyecto inmobiliario puede estar a cargo de un ingeniero, un arquitecto o cualquier persona con apoyo y conocimiento en el tema. Sin embargo, el knowhow de los profesionales de la parte constructiva y proyectual es indispensable.

Por tanto, existirían actores principales cuya actividad no podría ser pasada por alto dentro del proceso del desarrollo del proyecto, tanto en la parte operativa como legal y de actores secundarios cuya participación en el proyecto es puntual o complementaria.

2.2.4.1 Actores principales.

En cuanto a profesionales de la parte constructiva tenemos, las especialidades exigidas por los gobiernos locales para la emisión de licencias y permisos en Perú son arquitectos, ingenieros estructurales, sanitarios y eléctricos.

Cabe señalar que dichos profesionales se encuentran agremiados en el Colegio de Arquitectos del Perú, creado mediante Ley N° 14085 del 8 de junio de 1962, y en el Colegio de Ingenieros del Perú, creado mediante la Ley 14086 del mismo año.

Así como la participación de los actores de la parte proyectual y constructiva se encuentra normada, lo mismo ocurre en la intermediación, siendo que, en concordancia con la Ley N° 29080 del 2007 se promulga Ley de creación del Registro del Agente Inmobiliario del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Los contratistas, obreros y maestros de obra también forman parte del proceso como ejecutores, sin embargo, su trabajo ejecuta sobre todo en obra y no en oficina.

2.2.4.2 Actores conexos.

Señalaremos como actores conexos a los actores cuya participación es puntual en diversas partes del proceso del negocio: gestores, funcionarios bancarios, agencias de marketing y publicidad, abogados y contadores.

2.2.5 Propuesta de un modelo de coworking especializado en el sector.

Señalaremos como actores conexos a los actores cuya participación es puntual en diversas partes del proceso del negocio: gestores, funcionarios bancarios, agencias de marketing y publicidad, abogados y contadores.

2.2.5.1 Análisis del mercado de coworking en relación al modelo propuesto.

Del análisis de los anteriores puntos podemos concluir que existen carencias en el mercado existente que podrían ser aprovechadas, tales como:

2.2.5.1.1 Debilidades del mercado de coworking actual.

- No existe un coworking del nicho construcción e inmobiliario en Perú, siendo un sector con varios actores complementarios y con perspectivas de crecimiento.
- El modelo sustituto home office tiene ventaja en precio, pero desventaja en calidad de instalaciones, acceso a capacitación y networking.
- El modelo sustituto coworking de cadena posee capacitación, networking, mobiliario y equipamiento de calidad, pero no es especializado.

2.2.5.1.2 Ventajas del mercado de coworking actual.

En cuanto a las ventajas del mercado competidor de coworking tenemos que:

- Existe celo en cuanto a información de márgenes de rentabilidad y funcionamiento del negocio en el Perú.
- Poseen alta disponibilidad de recursos para la inversión.
- Tienen amplitud de perfiles de usuarios.

2.2.5.1.3 Causalidad de la ausencia del modelo propuesto.

Conforme a la data anteriormente mencionada, la oportunidad de promover la especialización en nicho sería una ventaja diferencial no explotada. La razón de su inexistencia en la actualidad es probable que se deba al retraso de la llegada del modelo al Perú, lo que ha provocado un retraso en su desarrollo. Asimismo, debido a la poca penetración de la oferta del servicio hasta hace unos pocos años, la especialización como estrategia de diferenciación no era necesaria. Esta causalidad podría ser consistente de comprobarse la rentabilidad del modelo, mediante la propuesta de un modelo especializado y la comprobación de su aceptación y por ende rentabilidad.

2.2.5.2 FODA del modelo propuesto.

A efectos de delinear mejor el servicio a ofertar, delineamos un análisis FODA.

Fortalezas del modelo propuesto.

- Cobertura de un mercado no atendido en Perú.
- Servicio de alquiler de instalaciones en calidad superior a home office y a otros locales de coworking conducidos por cadenas, a precio competitivo.
- Servicios diferenciados (rueda de negocios, convenios y referencias con actores conexos, capacitación, coaching, ploteos, etc.).

- Alta capacidad de networking por los diversos actores del nicho.

Debilidades del modelo propuesto.

- El knowhow del negocio está dominado por las empresas cadena, debiéndose buscar el mismo en asociaciones internacionales.
- Al ser un nicho nuevo de coworking, se debe ensayar el producto e ir perfeccionándolo conforme la aceptación y feedback de los clientes.
- El punto de quiebre para la rentabilidad es 12 meses.
- Alto costo de inversión inicial.

Oportunidades del modelo propuesto.

- Estabilidad a nivel macroeconómico y microeconómico.
- Aún existe alta vacancia en las oficinas clase A. lo que implica mediano poder de negociación para el arrendamiento.

Amenazas del modelo propuesto.

- El home office y los locales de coworking conducidos por cadenas como producto sustituto.
- Catástrofes naturales.

2.2.5.3 Número de usuarios.

Como vimos en estudios de rentabilidad mundial, la rentabilidad es más segura estadísticamente más segura en locales que superen los 200 usuarios, A efectos de atender a las empresas catalogadas como MYPES (empresas de entre 1 y 50 trabajadores), se necesitaría un total de 50 usuarios como mínimo en el área de trabajo de oficinas privadas. A efectos de mantener la rentabilidad de las oficinas privadas y de los espacios de escritorios dedicados y flexibles, se deberá encontrar la combinación adecuada de espacios de trabajo.

Tomando en cuenta que las oficinas flexibles ocupan menor espacio y tendrían mayor acogida por el precio de mercado menor, proponemos una mayor cantidad de estas puesto que el margen también disminuye.

La cantidad de usuarios ensayada sería:

50 puestos en oficinas privadas, 38 puestos en escritorios dedicados y 140 puestos en oficinas flexibles. En total 228 usuarios.

2.2.5.4 Rotación por espacio de trabajo.

Deskmag (2018) señala que el índice de usuarios es de 1.2 personas por escritorio en espacio flexible, dado que son puestos de trabajo utilizados por más de un usuario. Con respecto a las oficinas privadas y espacios dedicados el índice de ocupación es 1, dado que son oficinas alquiladas exclusivamente a un usuario específico.

2.2.5.5 Tipo de locación.

Los espacios colaborativos, como vemos en la estructura teórica, se desarrollan mejor en edificios de oficinas de tipo A y B por un tema de flexibilidad de espacio.

Por otro lado, la elección de un edificio de tipo A nos traería las siguientes ventajas:

1. Tienen metrajes superiores, por tanto, serían más adecuados para un mayor número de usuarios.
2. Las instalaciones de mayor calidad superarían cualitativamente a un home office e igualarían a un coworking de cadena, que serían los productos sustitutos.
3. El precio es aún negociable por la vacancia reciente.
4. A pesar de tener un alto costo de inversión inicial y de operación, es el modelo de oficina rentada por el coworking de cadena que se encuentra en expansión. Conforme a los ejemplos en otros países, se brindarían oficinas con equipamiento especializado, se enfatizaría en la fortaleza del networking y en las actividades de vinculación entre coworkers.

2.2.5.6 Dimensionamiento del local.

Tomando en cuenta el número de usuarios, y los espacios generales del coworking, se aplican los ratios de dimensionamiento, determinándose que el área total del coworking especializado en el sector construcción e inmobiliario sería de 1,359.40 m².

Figura 11.

Dimensionamiento del local.

NRO DE USUARIOS	CANT DE USUARIOS	OCUPACION	CANT DE ESPACIOS			
MEMBRESIA OPEN OFFICE	140.00	1.20	116.00			
ESCRITORIO DEDICADO	38.00	1.00	38.00			
OFICINA PRIVADA	50.00	1.00	50.00			
METRAJE DE ESPACIO DE TRABAJO	ESPACIOS	METRAJE X ESPACIO	METRAJE TOTAL	% DE METRAJE OCUPADO	AREA CON % DE AREAS COMUNES	METRAJE TOTAL
MEMBRESIAS OPEN OFFICE (140 USUARIOS)	116.00	3.60	417.60	37.31	89.53	507.13
ESCRITORIO DEDICADO	38.00	3.60	136.80	12.22	29.33	166.13
OFICINA PRIVADA	50.00	4.50	225.00	20.10	48.24	273.24
TOTAL OFICINAS			779.40	69.63	167.10	946.50
METRAJE DE OTROS ESPACIOS QUE GENERAN RENTA	ESPACIOS	METRAJE X ESPACIO	METRAJE TOTAL	% DE METRAJE OCUPADO	AREA CON % DE AREAS COMUNES	METRAJE TOTAL
SALAS DE REUNION	5.00	30.00	150.00	13.40	32.16	182.16
SALAS DE TALLERES	2.00	50.00	100.00	8.93	21.44	121.44
RECEPCION (VENTA DE TICKETS, OFICINAS VIRTUALES)	1.00	30.00	30.00	2.68	6.43	36.43
SALAS DE EQUIPAMIENTO ESPECIALIZADO PLOTTER	1.00	60.00	60.00	5.36	12.86	72.86
TOTAL OTROS ESPACIOS QUE GENERAN RENTA			340.00	30.37	72.90	412.90
TOTAL METRAJE DE ESPACIOS QUE GENERAN RENTA	ESPACIOS	METRAJE X ESPACIO	METRAJE TOTAL	% DE METRAJE OCUPADO	AREA CON % DE AREAS COMUNES	METRAJE TOTAL
TOTAL METRAJE ESPACIOS QUE GENERAN RENTA			1119.40	100.00	240.00	1359.40
AREAS DE SERVICIOS DE USO COMUN	ESPACIOS	METRAJE X ESPACIO	METRAJE TOTAL			
SERVICIOS						
KITCHENETE , BAÑOS, CUARTO DE TABLERO, RACKS	1.00	100.00	100.00			
COMEDOR						
SALA DE MUESTRAS	2.00	40.00	40.00			
CIRCULACIONES	1.00	100.00	100.00			
			240.00			
TOTAL AREA LOCAL			METRAJE TOTAL			
TOTAL AREA LOCAL			1359.40			

Figura 11. Dimensionamiento del local. Fuente: Elaboración propia.

2.2.5.6.1 Espacios de trabajo.

A los promedios investigados por CCOHS (2019) y señalados en los fundamentos teóricos, se aumenta un 20% al área para extensión de planos o monitores. Por tanto, se extenderían a:

- Oficinas privadas: 5.40m².
- Espacios de trabajo flexible: 3.00m².

Para el cálculo de las áreas de trabajo, se tendría en cuenta que se multiplica el número de usuarios por el área de puestos de trabajo y se divide la resultante entre el factor de ocupación, dando como resultado:

- 116 espacios flexibles.
- 38 espacios de escritorios dedicados.
- 50 espacios de oficinas privadas.

2.2.5.6.2 Espacios generales.

Como se señala en el punto sobre modelo de coworking en el Perú, los locales de coworking existentes presentan generalmente los siguientes espacios: de open office space para profesionales freelance y para escritorios dedicados, de oficinas privadas, de kitchenette, comedor, lockers, recepción, salas de conferencias, y eventualmente de salas de talleres tal como se señala en la investigación de campo. Dichos ambientes serán considerados en el coworking adicionándosele el espacio para los servicios especiales del nicho.

Tomando en cuenta el número de usuarios se propone:

Salas de reunión	5.00 espacios
Talleres de capacitación	2.00 espacios
Help desk. Recepción (Servicio de oficinas virtuales, venta de tickets)	1.00 espacio

2.2.5.6.3 Espacios especiales de nicho.

En la investigación de coworking especializados en el mundo, se encontró que las salas de muestra auspiciadas por proveedores y las salas de talleres tienen acogida. También se identifica el espacio necesario para albergar el equipamiento especializado (plotters e impresoras A3). Con respecto a la implementación de almacenes, se descarta por el momento, debido a un tema de zonificación y ubicación dentro de un edificio corporativo.

2.2.5.7 Equipamiento.

Con respecto al equipamiento de un coworking convencional, existen datos de estudios de tesis anteriores e investigación de campo a los que se agregaría el equipamiento específico del nicho. Los locales de coworking convencionales ofrecen mesas hot desk para

open space y escritorios para espacios dedicados y oficinas privadas. Se encuentran también muebles de recepción, de espera, kitchenette con menaje de cocina para café, refrigeradoras para jugos y almuerzos, mesas de comedor, mesas, proyectores y monitores para salas de conferencias, y eventualmente mesas para talleres. Con respecto a los videocall rooms y brainstorming room, estos no requieren equipamiento especializado, ya que el videocall rooms consiste en una cabina amplia y cómoda y el brainstorming room solo requiere paredes con acabado tipo pizarra, ítems que entrarían en el rubro de decoración.

Tomando en cuenta que el mínimo de usuarios es mayor a 200 personas para asegurar rentabilidad, se ofrece un volumen de un plotter por cada 50 personas.

3 Plotters A0.

4 Impresoras A3.

2.2.5.8 Servicios especializados

A efectos de garantizar el uso correcto del equipamiento y alargar su vida útil, se propone la contratación de personal especializado, así como la organización de eventos y desarrollo tecnológico según los ejemplos de coworking de nicho de otras latitudes. Por lo que los servicios a ofertar inicialmente serían los siguientes:

- Ploteo.
- Organización y difusión de ruedas de negocio, coaching, talleres, conferencias técnicas, conferencias empresariales.
- Desarrollo de App Android/IOS, desarrollo y elaboración de contenido de plataformas de redes sociales y blog.

2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio (teorías, modelos).

2.3.1 El modelo coworking.

Los constantes avances de la tecnología y las comunicaciones han llevado a un cambio en el estilo de vida y, por tanto, en el estilo de trabajo. A partir de dichos cambios han surgido diferentes modelos de negocios como, por ejemplo, Airbnb en el sector hotelero o Uber en el de transportes.

Son muchos los empleos que ya no se realizan en puestos de trabajo convencionales, sino que se pueden desempeñar desde la casa o desde cualquier lugar del mundo donde se cuente con la conexión a internet.

Los usuarios no solo comparten espacio físico de oficinas, equipos de impresoras, cocinas, espacios comunes y salas de reuniones privadas, sino que también se genera networking y otros vínculos empresariales y comerciales.

Según datos de las empresas que proveen estos servicios, hasta el 2016 los principales usuarios solían ser profesionales independientes, pequeñas empresas, profesionales freelance, emprendedores, startups y teletrabajadores, así como personas que viven en otros países, pero que estarán por una temporada en la ciudad.

Por otro lado, el surgimiento de las economías colaborativas ha generado nuevas tendencias en management, orientadas a la atracción de talentos mediante propuestas de valor que implican: conectividad, proximidad de trabajadores a sus hogares, supervisión de trabajo mediante resultados en vez de horarios, orientación al trabajo colaborativo, resultados rápidos mediante intercambio de ideas e información y fomento de la creatividad (Sambra 2019). Las grandes empresas se han sumado como usuarios en el modelo coworking rentando también oficinas privadas para proyectos temporales. Estas oficinas privadas mantienen la flexibilidad de compartir áreas comunes como salas de reuniones, talleres, recepción, etc.

“Se espera que para 2025 el coworking represente el 30.00% del total mundial de oficinas. Su crecimiento ha sido de más de 75.00% y todavía puede aumentar, pues está apalancado por los millennials y los emprendedores. Hoy los millennials representan el 35.00% de la fuerza laboral en Estados Unidos, y se espera que para 2025 serán 75.00% de la fuerza laboral del mundo”, dijo Lisandro Videla, vicepresidente de distribución y mercadeo de Prodigy Network, plataforma de inversión en bienes raíces que ofrece estos espacios en Nueva York.

Los principales beneficios que puede aportar el modelo a los usuarios son:

Comunidad: Los profesionales pueden relacionarse y compartir ideas y proyectos entrando en contacto con grupos de personas heterogéneos o complementarios, que aportan nuevos puntos de vista. Favorecen, asimismo y por lo general, la creación de talleres y eventos, ya sean de formación o de ocio, para fomentar la interacción entre los miembros. Es una forma de acabar con el aislamiento que muchas veces provoca el teletrabajo.

Flexibilidad: El profesional divide el tiempo como más le conviene y sin necesidad de encerrarse en un mismo espacio todos los días, de tal forma que pueda maximizar su

productividad y creatividad. Además, en caso de tener varias sedes en una misma ciudad, es posible trabajar en oficinas completamente profesionales y adaptadas en cualquier lugar.

Ahorro: Los profesionales y las empresas pueden acceder a espacios completamente equipados, olvidándose de gastos en infraestructuras y otros gastos operativos.

Profesionalidad: Se disponen de espacios profesionales completamente equipados con las últimas tecnologías, que incluyen servicios de secretaría, teleconferencias, impresora, correo y mensajería, wifi de alta velocidad y soporte IT. Además, suelen contar con salas de diferentes tamaños que pueden reservarse, por horas, para reuniones, workshops, seminarios e, incluso, eventos privados.

2.3.2 La economía colaborativa.

La economía colaborativa es toda forma de intercambio organizado que promueve el consumo colaborativo para obtener el disfrute del bien, cual si fuera en propiedad, a menor costo.

El modelo aplica a todo tipo de organizaciones que estén dispuestas a optimizar sus recursos sub-utilizados, y de allí proviene el término “colaborativa” (Richardson, 2015).

En síntesis, se trata de un intercambio de bienes y servicios entre consumidores, con un potencial social significativo. Por ello, se le considera una innovación capaz de jugar un rol importante en la transición hacia una sociedad sostenible (Martin, Upham, & Budd, 2015). (Pucutay, 2017).

Se encuentran antecedentes de la economía colaborativa en los “hackatons”, “hackfests” y “hacklabs”, que son espacios de hackeo positivo, en ambientes de innovación abierta y donde predomina el compartir conocimientos, siendo un modelo de negocio participativo (Richardson 2015). Sin embargo, el desarrollo de la Web 2.0 y de una serie de herramientas nuevas, facilita otros caminos para compartir a gran escala (Belk 2014). En una economía colaborativa existe un dueño de un recurso (el ofertante) y una entidad con una necesidad específica (el demandante). El ofertante nunca deja de ser el dueño, pero sí puede generar un modelo de arrendamiento donde ofrece su recurso por un período de tiempo al demandante, y este puede retribuir mediante un trueque o valor monetario en un acuerdo llegado con el ofertante. Esto implica, adicionalmente, una relación multilateral en el que

interactúan muchos ofertantes y muchos demandantes, generando así un modelo de competencia perfecta dentro de la misma (Pucutay 2017).

Algunos autores interpretan la economía colaborativa como un modelo híbrido que recoge, sin embargo, algunos elementos de la economía tradicional y del intercambio del mercado para lograr un modelo rentable y sostenible en el tiempo.

En esta categoría de trueque monetario por préstamo se encuentran Uber, ZipCar, Airbnb, entre otros, pero también existen los intercambios colaborativos que no implican un costo, por ejemplo, CouchSurfing (Pucutay 2017).

La economía colaborativa, entonces, influye también en los negocios y las oficinas, al obtenerse una optimización de recursos e innovación. Según señala Plataforma Arquitectura (2015).

Un estudio internacional -encargado por Google a la Fundación Futuro- encontró una correlación positiva del 81% entre la colaboración y la innovación. La colaboración entrega una ventaja competitiva, y por esta razón las empresas están tratando de encontrar la manera de alentar y apoyar la colaboración de manera que funcione para su empresa en concreto, de acuerdo con su cultura corporativa. Al adoptar un enfoque holístico para la colaboración, se debe entender que existen muchos factores que pueden influir, entre ellas las políticas tecnológicas y de recursos humanos, la cultura corporativa y el medio ambiente al interior de las oficinas, generando un impacto en la productividad y la satisfacción de los empleados.

2.3.2.1 Ambientes colaborativos.

A continuación, señalamos algunos hallazgos del artículo de Plataforma Arquitectura (2018) respecto al estudio de espacios colaborativos elaborado por la empresa. Herman Miller es líder en mobiliario de oficina.

Miller señala que los espacios colaborativos deben fomentar:

- Intercambio de información: rápida y puntual (quién, qué, dónde y cuándo).
- Co-creación en base a compartir conocimientos y opiniones para un resultado.
- Interacción social que genere comportamientos de confianza y funcionales.
- Enfoque en el tema.

La investigación de Miller, en base a encuestas a empresas colaborativas en el mundo, señala que la colaboración a fomentar es en esencia espontánea, no planificada y no definida. En promedio, los eventos colaborativos duran entre 15 y 30 minutos, y participan en ellos sólo dos o tres personas, en torno a mesas. Las personas buscan espacios para reuniones por privacidad, herramientas o formalidad para provocar un cambio drástico.

En cuanto a las salas de reunión, Miller señala que las habitaciones equipadas con herramientas tecnológicas se utilizan cinco veces más. La gente está utilizando cada vez más pantallas planas como una herramienta de colaboración en materia de compartir información de las plataformas, en vez de proyectores.

Las zonas de copia e impresiones también fomentan la colaboración informal gracias a la espera de turnos.

De esta información podemos concluir que los espacios colaborativos deberían vincular a los trabajadores para fácil y rápido encuentro. Los edificios de oficina en Lima de tipo A y B poseen plantas libres de divisiones que podrían funcionar para tales propósitos.

2.3.2.2 Espacios de trabajo colaborativos.

El gobierno de Canadá, a través de CCOHS (2019), ha efectuado investigaciones sobre dimensiones mínimas para el trabajo colaborativo, señalando para ello promedios de espacio por persona en ambientes colaborativos de la siguiente manera:

Oficinas privadas	4.50 m ²
Espacios de trabajo flexible	3.00m ²

2.3.3 Tendencias futuras de consumo.

Según la consultora EY (2018), en un estudio de condiciones futuras para ejecutivos, señala que los cambios en tecnología, demografía y globalización traerán cambios dramáticos entre los siguientes 3 y 10 años, generando nuevas mega tendencias disruptivas. Algunas de ellas son:

El futuro del trabajo: Se estima que las empresas se orienten a la atracción, motivación y retención del talento. Tomando en cuenta que entrarán en el campo los trabajadores millennial que, de acuerdo a estudios de RRHHDigital (2019), valoran laboralmente la flexibilidad tanto en espacio, horario y plataformas, y el acceso al descanso, ocio y capacitación, EY señala que la tendencia al trabajo independiente aumentará en los próximos años.

Rediseño del urbanismo: Las ciudades se orientan a ser ciudades más compactas y a optimizar los desplazamientos a fin de disminuir la contaminación. Se empodera a la población a usar medios de transporte no contaminantes como bicicletas en desplazamientos cortos para evitar enfermedades crónicas.

Por tanto, la tendencia futura de un perfil de consumo para espacios flexibles serían los profesionales independientes o trabajadores corporativos con flexibilidad, que no tengan que hacer un gran desplazamiento de forma continua, es decir, que se encuentren cerca a su lugar de residencia.

2.4 Definición de términos básicos

2.4.1 Definición del sector inmobiliario

Es el sector económico en el que se desarrollan las transacciones de oferta y demanda relacionadas con bienes inmuebles, incluyendo las actividades económicas conexas. Tiene importancia vital en todas las economías.

En la economía nacional, el sector inmobiliario dinamiza varios sectores, tales como el bancario y financiero, así como la venta de materiales de construcción y la generación de empleo directo e indirecto. La venta de propiedades a ciudadanos extranjeros, de otro lado, genera entrada de divisas al país, reduciendo los tipos de interés y, por ende, incrementando la inversión.

2.4.2 Actividades y gestión dentro del rubro construcción e inmobiliario

Promoción.

Compra de terrenos y edificaciones para su urbanización, parcelación, construcción y/o rehabilitación, ya sea directamente o por medio de terceros, para su posterior venta.

Inversión.

Son transacciones económicas realizadas por empresas o personas naturales con el fin de obtener rentas a través del tiempo y/o con la perspectiva de percibir una ganancia mediante su venta posterior, siendo el rendimiento obtenido, a través de aquellas, independiente de la actividad habitual de la empresa o la persona.

Financiación.

Son las acciones que permiten acometer la adquisición y/o desarrollo de proyectos cuyo objeto son activos inmobiliarios. Es el conjunto de medios a través de los cuales se obtienen los recursos necesarios para llevar a cabo un negocio o inversión de esa naturaleza. Las soluciones son variadas, como el leasing inmobiliario, los préstamos sindicados, títulos y bonos, etc., proporcionando una respuesta adecuada a las necesidades según la circunstancia. Además del préstamo hipotecario, existen otras opciones como los REIT (Real Estate Investment Trust) o Socimi (Sociedad Cotizada Anónima de Inversión en el Mercado Inmobiliario). Estas son sociedades de inversión dueñas de activos inmobiliarios y cuyos ingresos proceden fundamentalmente de los alquileres de los mismos; cotizan en bolsa y tienen que repartir dividendos todos los años. Por otra parte, el equity crowdfunding permite a personas naturales y empresas con menor capacidad inversora, participar en la inversión en otras empresas, para luego recoger los beneficios proporcionales a la inversión realizada.

2.4.3 Definiciones relacionadas con el coworking

Coaching: método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de personas, con el objetivo de que exploren lo mejor de sí mismas y así puedan desarrollar habilidades específicas, de tal manera que la efectividad sea el resultado.

Help Desk: es un conjunto de servicios que ofrece la posibilidad de gestionar y solucionar todas las contingencias de manera integral, junto con la atención de los requerimientos relacionados con las TICs (Tecnologías de Información y Comunicaciones). Se ofrecen, de manera adicional, servicios de soporte técnico (bugs, consultas, etc.), que ayudan a incrementar la productividad y la satisfacción de los usuarios internos y externos de una empresa u organización. Específicamente, la mesa de ayuda se basa en un conjunto de recursos tanto técnicos como humanos que permiten dar soporte a diferentes niveles de usuarios informáticos de una empresa, tales como:

- Servicio de soporte a usuarios de “sistemas microinformáticos”.
- Soporte telefónico centralizado online.
- Atención de forma inmediata e individualizada por parte de técnicos especializados.
- Apoyo en sistemas informáticos de última generación.
- Permite asignar tareas a técnicos propios o externos a la empresa.

Una mesa de ayuda tiene varias funciones. Provee a los usuarios un punto central para recibir ayuda en varios temas referentes a la informática. El help desk típicamente administra sus peticiones vía software, lo que permite dar seguimiento a las peticiones del usuario con un único número de Ticket. Esto también puede ser llamado "Seguimiento Local de Fallos" o LBT por sus siglas en inglés (Local Bug Tracker). Este software, a menudo puede ser una herramienta muy útil cuando se usa para encontrar, analizar y eliminar problemas comunes del área informática de la organización.

En una mesa de ayuda, el usuario notifica su problema, y emite un ticket que contiene los detalles del problema; si el primer nivel es capaz de resolver el problema, el ticket es cerrado y actualizado con la documentación de la solución, para permitir a otros técnicos de servicio tener una referencia. Si el problema no es resuelto, será despachado a un segundo nivel.

Networking: el concepto de networking se refiere al establecimiento de una red profesional de contactos, que permite darnos a conocer tanto a nivel personal como de

empresa. También nos ayuda a conseguir posibles inversores o colaboradores. Es una de las prácticas más frecuentes en el ámbito empresarial y entre los emprendedores. Por lo tanto, una definición de networking es, en síntesis: la capacidad de crear una red de contactos, con el propósito de generar oportunidades laborales o de negocio.

Hot desk: Ambiente donde se proporciona un grupo de escritorios totalmente equipados, que se ocupan según sea necesario. El hot-desking es posible cuando se puede acceder fácilmente a las bases de datos y servicios mediante enlaces inalámbricos o telefónicos. Business Dictionary.

Membresías coworking: Planes ofrecidos a los usuarios para el uso de hot desk, semanales, mensuales, por horas o tarifas planas.

Escritorios dedicados: Los escritorios dedicados son de ocupación permanente durante el día o el mes por la misma persona, dentro de un espacio colaborativo. Un escritorio dedicado es un espacio de escritorio en el coworking con un poco más de compromiso.

Oficina privada: Espacio privado en donde solo se comparte áreas comunes. Binswanger (2019).

Oficinas privada grandes empresas: Oficina privada implementada a medida. Incluye áreas exclusivas (salas de reunión, directorios etc.). Binswanger (2019).

Tipología de oficinas open space office: Tipología de oficinas orientadas al trabajo colaborativo, donde los trabajadores tienen alta conectividad en un ambiente informal, sin barreras tales como cubículos u oficinas privadas, equipados, con hot desk y sin divisiones jerárquicas. Esta tipología aparece como resultado de las nuevas metodologías de desarrollo de proyectos tales como Agile, Active Based Working (ABW) y las nuevas certificaciones mundiales tales como la Certificación WELL.

Tipología de oficinas híbridas: Tipología de oficinas que combina el tipo open space office con oficinas privadas tipo cubículo o espacios cerrados para labores que exigen alta concentración o confidencialidad. Las oficinas híbridas incluyen salas de reuniones y centros de conferencias para uso puntual. Los modelos de coworking rentables actualmente utilizan la tipología de oficinas híbridas con membresías para las open office y alquileres mensuales para las oficinas privadas o escritorios dedicados.

2.4.4 Definiciones relacionadas con el estudio.

Mercado: Es el conjunto de personas y organizaciones que participan, de alguna forma, en la compra y venta de bienes y servicios.

Mercado potencial: Es el conjunto de consumidores que podrían necesitar el servicio y que tienen cierta capacidad de compra del servicio del cual es materia del proyecto.

Mercado disponible: Es una parte del mercado potencial que está formada por el conjunto de consumidores que tienen la necesidad específica del bien o servicio.

Mercado efectivo: Es una parte del mercado disponible que está formada por el conjunto de consumidores que tienen, además de la necesidad, la intención de comprar el servicio.

Mercado objetivo: Es una parte del mercado disponible que se fija como meta a ser alcanzada por el proyecto, es decir, la parte de la demanda a ser atendida.

Precio: Es el pago que se hace en moneda por el servicio.

Producto: El servicio que resulta de transformar factores productivos para satisfacer las demandas de los consumidores y de los inversionistas.

Micro y pequeñas empresas (MYPES): Son empresas con características distintivas, con ciertos límites financieros y en el número de trabajadores, pre establecidos por los Estados o regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. El término PYME es el acrónimo de micro y pequeña empresa. Las micro y pequeñas empresas predominan en el mercado de comercio y servicios, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones que este último requiere. La microempresa involucra organizaciones que cuentan entre 1 y 10 trabajadores, mientras que las pequeñas empresas involucran empresas de hasta 50 trabajadores.

En el Perú, según estadísticas de Produce al 2017, del total de empresas el porcentaje de microempresas es 96.2% y el de pequeñas empresas 3.2%. Asimismo, se detalla que el 87.6% tienen como actividad comercio y servicios, y el 12.4% actividades de manufactura, construcción, agropecuarias, minería y pesca.

Rentabilidad: Rendimiento económico esperado de la inversión. Normalmente se expresa en términos porcentuales.

Segmentación del mercado: Proceso de dividir el mercado en grupos más pequeños que tengan características semejantes.

TIR: Tasa interna de retorno, que permite evaluar la rentabilidad del proyecto. Se define como aquella tasa que hace que el VAN sea igual a cero.

VAN: Valor actual neto, es un indicador económico que permite determinar cuánto es necesario invertir en el presente para, al cabo de unos años, obtener el retorno deseado.

2.5 Fundamentos teóricos y mapa conceptual.

A efecto de elaborar el mapa conceptual, se identifica el evento a modificar (implementación de oficinas coworking).

Figura 12.

Mapa conceptual del evento modificado.

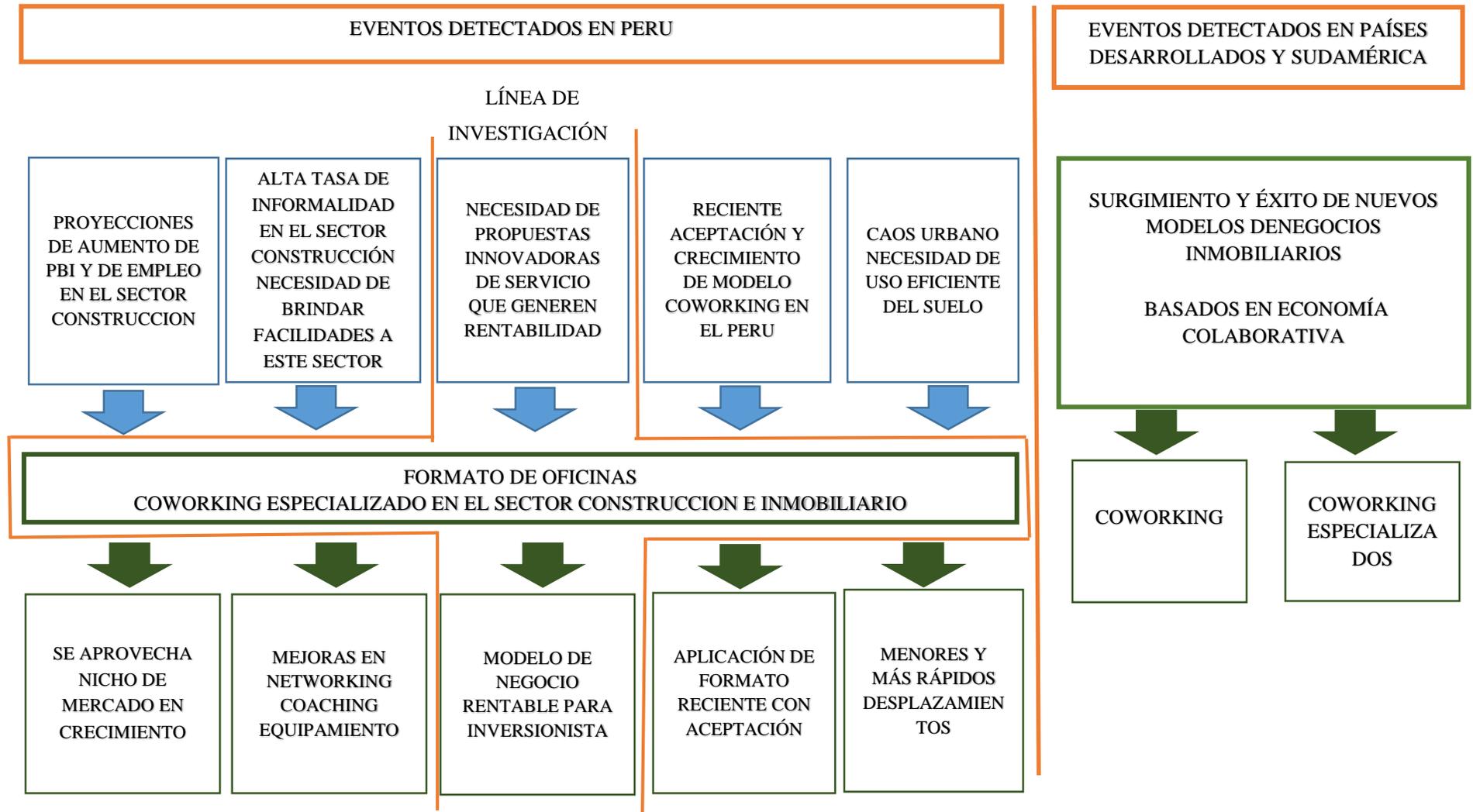


Figura 12. Mapa conceptual evento modificado. Fuente: Elaboración propia.

2.6 Hipótesis.

2.6.1 Hipótesis general.

- Un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, es un negocio rentable y constituiría un modelo que genere disminución en los costos operativos del usuario.

2.6.2 Hipótesis específica.

- Existe un mercado objetivo para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable.
- Existen características de equipamiento y servicios, para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, posibilitan que sea un negocio rentable.
- Los costos de implementación y de operatividad de un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, permiten que sea un negocio rentable.
- Existen ingresos por ventas para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable.
- Existe un porcentaje de disminución de costos operativos para el usuario.

2.7 Variables (definición y operacionalización de variables: dimensiones e indicadores).

2.7.1 Negocio rentable.

Definición conceptual.

Es una variable cualitativa dependiente dicotómica, determinándose su existencia o inexistencia en base al indicador de rentabilidad del modelo de negocio, sea esta, positiva o negativa.

Se entiende como negocio rentable al proyecto de inversión de cuya realización de operaciones comerciales con mercancías o servicios se obtienen beneficios. El beneficio sería medido con indicadores de rentabilidad.

Definición operacional.

Para obtener una rentabilidad positiva es preciso delinear un producto con las características de rentabilidad mundial que se han investigado en la parte teórica, adecuándolo a la realidad peruana encontrada en el análisis macroeconómico, microeconómico y en la verificación de campo. Dicho modelo se profundizó en el punto 2.2.5 del presente estudio.

La variable negocio rentable se operará de la siguiente manera:

Negocio Rentable = Indicadores de Rentabilidad de negocio positivos.

De la evaluación de la rentabilidad al efectuar los análisis detallados a continuación, se obtuvo resultados de rentabilidad positiva con VAN positivo y TIR de 32% para la aplicación del modelo. Siempre y cuando se validen las variables independientes de tamaño de mercado, características de equipamiento e ingresos por ventas.

2.7. 1.2 Rentabilidad.

Es indicador de la variable negocio rentable. La rentabilidad del negocio será entonces medida mediante la relación positiva VAN y la definición positiva del TIR. Este indicador es un factor decisivo para que el inversionista inmobiliario tome la decisión de invertir.

2.7.1.2.1 El valor actual neto.

El valor positivo del valor actual neto (VAN), nos permitirá saber si el proyecto es viable, es decir, si generará una rentabilidad que justifique el riesgo aplicando una tasa de descuento de un negocio similar con un riesgo conocido.

La fórmula aplicar será:

$VAN = BNA - Inversión.$

A efecto de hallar el indicador será necesario hallar ítems previos, tales como:

$BNA =$ Beneficio neto actualizado con tasa de descuento. = Beneficio bruto
(Ingresos por venta – coste de ventas)- impuestos – intereses –

depreciación. BNA= Beneficio bruto (Ingresos por venta – coste de ventas)- impuestos – intereses – depreciación.

Tasa de descuento= Se aplicará la tasa del 12%.

Inversión = Inversión inicial = Activo Fijo + Activo Intangible +
Gastos Preoperativos +Capital de
Trabajo

Para este caso específico, se trata de un negocio con alta inversión inicial y punto de equilibrio a los doce meses, según los datos del marco histórico de rentabilidad; por ello, el horizonte de la inversión a calcular se plantea a cinco años.

El beneficio neto acorde con la fórmula se muestra en el siguiente cuadro, mientras que el detalle de cada uno de los datos consignados se desarrolla más adelante.

Figura 13.

Beneficio neto actualizado. Horizonte 5 años.

BENEFICIO NETO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTA	2366594.78	3375143.62	3543900.8	3721095.84	3907150.6
COSTO DE VENTA	1855187.66	1910843.29	1968168.59	2027213.65	2088030.06
BENEFICIO BRUTO	511407.12	1464300.32	1575732.21	1693882.19	1819120.57
IMPUESTOS	-163784.69	-722757.77	-777472.68	-835221.43	-933000.67
INTERESES	-161835.77	-140541.59	-117117.99	-94546.16	-69795.47
DEPRECIACION		-52803.16	-52808.16	-52808.16	-35497.19
TOTAL	185786.66	548197.81	628333.38	711306.44	780827.24
BENEFICIO NETO ACTUALIZADO MENSUAL	185786.66	437019.94	447235.29	452048.10	443062.35
BENEFICIO NETO ACTUALIZADO	1965152.34				

Figura 13. Beneficio neto actualizado. Horizonte 5 años. Fuente: Elaboración propia.

Figura 14.

VAN del modelo de coworking propuesto.

CALCULO DE VAN Y TIR	
BENEFICIO NETO ACTUALIZADO TOTAL	1965152.34
INVERSION	-846140.64
VAN	2811292.98
TIR	32%

Figura 14. VAN del modelo de coworking propuesto. Fuente: Elaboración propia.

Beneficio bruto años 1 al 5.

Con respecto a los ingresos por ventas se toman los datos correspondientes al año 1 y 2 del punto 2.7.5, donde se analizan los porcentajes de ocupación e ingresos por ventas. Con respecto a los años 3 al 5, se incrementa un 5 % anual en los ingresos, tomando en cuenta el supuesto de mantener los precios de venta los dos primeros años y subir las membresías un 5% a partir del tercero. Con respecto a los costos de ventas se toma como incremento anual un 3 %. Se detalla el desarrollo de lo indicado en la siguiente tabla:

Figura 15.

Simulación beneficio bruto. Años 1 al 5.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTA	2366594.78	3375143.62	3543900.8	3721095.84	3907150.6
COSTO DE VENTA	1855187.66	1910843.29	1968168.59	2027213.65	2088030.06
BENEFICIO BRUTO	511407.12	1464300.32	1575732.21	1693882.19	1819120.57

Figura 15. Simulación de beneficio bruto años 1 al 5. Fuente: Elaboración propia.

Impuestos años 1 al 5.

En cuanto a los impuestos, se maneja el 18% de IGV y el 26% de impuesto a la renta de acuerdo a la normatividad que se profundizada en el análisis macroeconómico.

Figura 16.

Simulación de impuestos. Años 1 al 5.

IMPUESTOS						
MODULO IGV						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IGV INGRESOS		361005.98	514852.42	540595.04	567624.79	596006.03
IGV VALOR DE DESECHO ACTIVOS FIJOS						36836.026
(-) IGV EGRESOS		-172812.73	-172812.73	-172812.73	-172812.73	-172812.73
(-) IGV ACTIVO FIJO	-73353.36					
(-) IGV ACTIVO INTANGIBLE	-1500.94					
(-) IGV GASTOS PREOPERATIVOS	-33444.79					
IGV NETO	-108299.09	188193.26	342039.69	367782.31	394812.06	460029.33
PAGO IGV		79894.17	342039.69	367782.31	394812.06	460029.33
RENTA						
PAGO DEL IR 26 %	0	83890.53	380718.08	409690.374	440409.37	472971.349
TOTAL IMPUESTOS	-108299.09	163784.69	722757.77	777472.68	835221.43	933000.67

Figura 16. Simulación de impuestos. Años 1 al 5. Fuente Elaboración propia.

Intereses años 1 al 5.

Los intereses se calculan tomando en cuenta la premisa de un préstamo para compra de activo fijo, mostrado en los costos de implementación. A partir de ello se elabora la siguiente tabla:

Figura 17.

Simulación de costos financieros anuales. Años 1 al 5.

COSTO FINANCIERO							
AÑO	0	1	2	3	4	5	TOTAL
DEUDA		480872.03	429766.00	357365.78	261541.97	143146.33	
INTERES		161835.77	140541.59	117117.99	94546.16	69795.47	583836.97
AMORTIZACION		51106.03	72400.21	95823.81	118395.64	143146.33	480872.03
CUOTA		212941.80	212941.80	212941.80	212941.80	212941.80	1064709.00

Figura 17. Simulación de costos financieros. Años 1 al 5. Fuente: Elaboración propia.

Depreciación años 1 al 5.

Con respecto a la depreciación, tomando en cuenta el análisis de costos operativos, se elabora la siguiente tabla.

Figura 18.

Simulación depreciación de activos.

DEPRECIACION							
DEPRECIACION DE ACTIVOS			VALOR DEPRECIADO				
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	AÑO 0	VIDA UTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EQUIPOS	69223.87	4.00	69223.87	51917.90	34611.93	17305.97	0
MOBILIARIO	165643.00	10.00	165653.00	149078.70	132514.40	115950.10	99385.80
IMPLEMENTACION ARQUITECTONICA	172651.80	10.00	172661.80	155386.62	138121.44	43162.95	103591.08
ACTIVO INTANGIBLE							
LICENCIA DE OFFICE BUSINESS	508.47	5.00	513.47	406.78	305.08	203.39	101.69
LICENCIA WINDOWS PRO	610.00	5.00	615.00	488.00	366.00	244.00	122.00
LICENCIA AUTODESK	7220.07	5.00	7225.07	5776.06	4332.04	2888.03	1444.01
VALOR TOTAL DEPRECIADO	415857.21		415892.21	363054.06	310250.90	179754.43	204644.59
VALOR DE DEPRECIACION			0.00	52803.16	52808.16	52808.16	35497.19

Figura 18. Simulación de depreciación de activos. Años 1 al 5. Fuente: Elaboración propia.

2.7.1.2.2 TIR.

La tasa interna de retorno nos permitirá hallar la tasa de descuento de la inversión.

La fórmula a aplicar será:

$$-A + \frac{Q1}{(1+r)} + \frac{Q2}{(1+r)^2} + \frac{QN}{(1+r)^n} = 0$$

Donde r = TIR

Donde A = Valor de VAN

TIR = 32%

2.7.2 Tamaño de mercado

Definición conceptual

Es una variable cuantitativa independiente simple y está definida por el número de personas con características y anhelos similares, que constituyen el segmento del mercado al que se dirige el negocio, y que estaría en condiciones de requerir y solventar el servicio del modelo de negocio propuesto. Si bien es una variable cuantitativa, la medición se hace en base a segmentos de mercado definidos por enfoques cualitativos que definen las características de la población.

Definición operacional

Para hallarla, es preciso hacer un proceso de segmentación cuantitativa porcentual desde el mercado potencial, disponible y efectivo hasta el mercado objetivo. A continuación, se resumen los criterios básicos y se detallan brevemente los criterios del enfoque cualitativo de segmentación.

La segmentación pasa por hallar el mercado potencial, segmentando el mercado de acuerdo a un enfoque cualitativo del mercado, obtenido en base a la información teórica referida en el ítem de actores del sector construcción e inmobiliario. Este enfoque cualitativo segmenta por criterios de profesión, especialidad, ubicación, habilitación y edad.

Al ser una variable independiente se aplicará la encuesta a través de un cuestionario, a efectos de definir el mercado efectivo a través de la medición del interés de compra y el mercado disponible, a través de la medición de la intención de compra.

La medición del mercado objetivo será la medición final, donde se segmentará el mercado, el interés y la intención la capacidad de compra. Este mercado deberá ser una resultante numérica positiva y superior a la capacidad de usuarios del modelo de coworking propuesto.

Figura 19.
Criterios de segmentación de mercado.

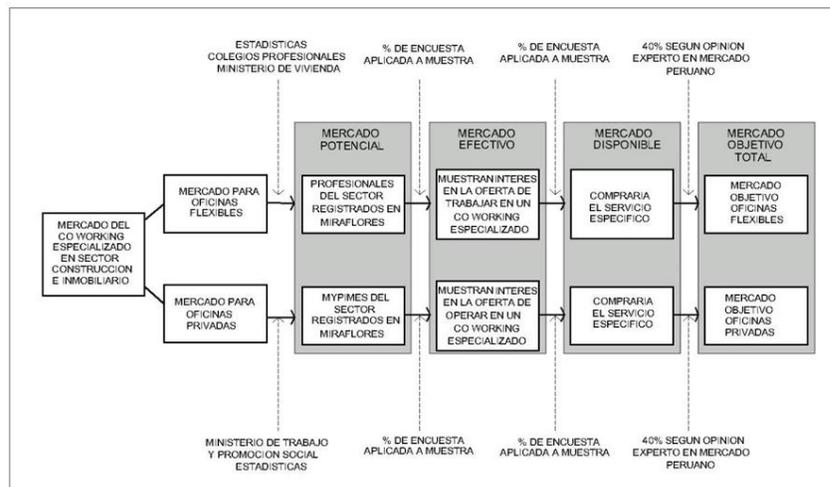


Figura 19. Criterios de segmentación de mercado. Fuente: Elaboración propia.

2.7.2.1 Segmentación del mercado potencial.

Para ello, consideraremos como mercado potencial al segmento que podría necesitar el servicio. La segmentación obedece a la importancia del crecimiento del sector construcción, la investigación respecto a los actores del sector y el perfil de los coworker investigados en los acápite anteriores.

La primera segmentación diferencia a los actores principales del sector dejando a los conexos como referencias de networking a ofertar por el coworking, dado que la participación en el proceso es puntual. Se hace una segunda segmentación conforme la residencia o ubicación cercana de centro de labor actual, puesto que es una manera de asegurar la baja rotación y tendencia futura, según se investiga en los anteriores puntos. También se segmenta como edad menor de 65 años, dado que algunos profesionales continúan registrados en sus colegios, mas no ejercen más la profesión.

Se escogieron los actores principales por ser una combinación homogénea, en la medida que son profesionales dedicados al rubro construcción e inmobiliario y, a la vez, heterogénea, en cuanto a sus ocupaciones específicas; es decir, heterogeneidad dentro de la homogeneidad que generará relaciones complementarias.

Se segmenta entonces a partir del siguiente enfoque cualitativo:

Sector de actividad económica: Construcción e inmobiliario.

Tipo de actor: Actor principal (arquitecto, ingeniero o corredor inmobiliario colegiados o registrados) y MYPES (rango entre 1 y 50 trabajadores del sector).

Ubicación geográfica: Que residan o se ubiquen actualmente en Miraflores.

Edad Menor de 65 años.

Educación: Superior.

2.7.2.2 Segmentación del mercado disponible.

Para hallar el mercado disponible se aplicará una pregunta sobre el interés en el servicio, en una encuesta a una muestra de la población. La resultante estaría conformada por el porcentaje de personas de la encuesta muestral que indicaría estar interesados en el servicio. Estaría delimitado de la siguiente manera:

Fórmula:

$$\text{Mercado Disponible} = \text{Mercado potencial} \times X\%$$

Siendo X el porcentaje de la muestra con respuesta afirmativa a la siguiente pregunta: ¿Estaría interesado en trabajar en un coworking especializado en el rubro construcción e inmobiliario? La segmentación del mercado disponible se hallará, entonces, luego de efectuadas las encuestas y producto de los resultados de estas.

2.7.2.3 Segmentación del mercado efectivo.

A efectos de hallar el mercado efectivo, determinaremos el porcentaje del mercado disponible que tendría la intención de comprar el servicio. Para hallarlo aplicamos la siguiente fórmula:

Formula

$$\text{Mercado efectivo} = \text{Mercado disponible} \times Y\%.$$

Siendo Y el porcentaje de respuesta afirmativa a la siguiente pregunta ¿Estaría interesado en trabajar en un coworking especializado en el rubro construcción e inmobiliario con las características propuestas? La segmentación del mercado disponible se hallará, entonces, luego de efectuadas las encuestas y producto de los resultados de estas.

2.7.2.4 Segmentación del mercado objetivo

A efectos de hallar el mercado objetivo, se delimita el porcentaje del mercado efectivo a ser atendido por la campaña de marketing. En este caso de acuerdo a dato de Matos (2019) profundizado en el ítem de modelo de coworking en Perú, el cual señala que, en recopilación directa de información de Comunal, estaría en un 40% del mercado efectivo.

Para hallarlo:

Formula:

$$\text{Mercado objetivo} = \text{Mercado efectivo} \times 40\%.$$

La segmentación del mercado disponible se hallará, entonces, luego de efectuadas las encuestas y producto de los resultados de esta.

2.7.3 Características de equipamiento y servicios especializados.

Definición conceptual.

Es una variable cualitativa independiente de medición nominal, que se define como el conjunto de características de equipamiento y servicios que diferencian el modelo y son el valor agregado de la propuesta para el usuario.

La base para esta variable es la propuesta teórica elaborada tomando en cuenta las características ensayadas en el punto 2.2.5, sobre la propuesta de un modelo de coworking especializado en el sector construcción e inmobiliario.

La aceptación del modelo se verifica con las encuestas al mercado. Se toma esta variable a efectos de:

1. Delinear las características del servicio ofertado y verificar su aceptación en el mercado a efectos de asegurar la rentabilidad.
2. La definición de estas características servirá de base para estimar los costos de implementación y operación del proyecto.

Definición operacional.

Para hallar esta variable es preciso elaborar una lista nominal de características de equipamiento y servicios especializados en base a la propuesta del modelo teórico. Al ser una variable independiente se contrastará la aceptación de los valores nominales mediante encuestas a través de cuestionario. En este caso, del análisis efectuado en el punto 2.2.5 se desprenden las siguientes características a ser contrastadas:

Equipamiento.

Es el conjunto de instalaciones y muebles que se necesitan para facilitar el uso y desarrollar determinadas actividades. En este caso, tendremos: Instalaciones de oficina en edificio tipo A.

- Mobiliario de oficina tipo A.
- Salas de reunión equipadas con monitores.
- Talleres de capacitación equipados con monitores.
- Recepción con servicio de help desk a oficinas virtuales.

- Salas de muestra auspiciadas por marcas.
- Sala de ploteos e impresiones.

Servicios especializados.

- Organización de ruedas de negocio.
- Organización de talleres y conferencias especializadas.
- Organización de eventos de coaching.
- App de reserva de espacios, y apoyo en consultas.
- Referencias de consultoría, legal, marketing, contable y administrativa.

2.7.4 Costo de implementación y operación del proyecto.

Definición conceptual.

Es una variable cuantitativa simple dependiente de la variable de características del equipamiento y servicio. Es la cuantificación monetaria necesaria para la implementación del proyecto y durante las operaciones del modelo de negocio propuesto. Los costos dependen de los valores de mercado en materia de espacio, personal, gastos financieros e impuestos y de las características definidas en cuanto al equipamiento y los servicios.

Definición operacional.

Para hallar esta variable será preciso definir la siguiente formula:

$$\text{Costos de implementación} = \text{Inversión inicial} + \text{Costos operativos mensuales}$$

Los indicadores son:

2.7.4.1 Inversión inicial.

Se denomina así a la cuantificación de capital necesario para la puesta en marcha del proyecto. Para efectos de hallar la inversión inicial, nos basamos en estudios de tesis que ya han tocado este tema, adaptando la cuantificación monetaria al modelo indicado en el punto 2.2.5 y contrastado con la realidad mediante las encuestas.

Utilizaremos la siguiente formula

$$\text{Inversión Inicial} = \text{Activo fijo tangible} + \text{Activo fijo intangible} + \text{Gastos preoperativos} + \text{Capital de trabajo}$$

Figura 20.

Inversión inicial de la propuesta.

INVERSION INICIAL RESUMEN				
ITEM	COSTO	IGV	COSTO TOTAL	
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE				480872.03
EQUIPOS	69223.87	12460.30	81684.16	
MOBILIARIO	165643.00	29815.74	195458.74	
IMPLEMENTACION ARQUITECTONICA	172651.80	31077.32	203729.12	
ACTIVO INTANGIBLE				9839.48
LICENCIA DE OFFICE BUSINESS	508.47	91.53	600.00	
LICENCIA WINDOWS PRO	610.00	109.80	719.80	
LICENCIA AUTODESK	7220.07	1299.61	8519.68	
GASTOS PREOPERATIVOS				226718.79
CONSTITUCION DE EMPRESA	947.83	142.17	1090.00	
REGISTRO DE MARCA PATENTES	637.50	114.75	752.25	
FORMULACION DE PROYECTO	18400.00	3312.00	21712.00	
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	1496.35	58.20	1554.55	
CONTRATOS DE TRABAJO	562.30	76.27	638.57	
MARKETING Y PROMOCION	28559.32	5140.68	33700.00	
LOCAL	133175.12	23971.52	157146.64	
MATERIAL DE OFICINA y LIMPIEZA	3495.58	629.20	4124.78	
IMPREVISTOS	6000.00		6000.00	
ACTIVO CORRIENTE				128710.34
DEL METODO DE DEFICIT ACUMULADO	128710.34		128710.34	
TOTAL	737841.55	108299.09	846140.64	846140.64

Figura 20 Inversión inicial de la propuesta. Fuente: Elaboración propia.

1.7.4.1.1 Activo fijo tangible.

Se refiere a los bienes materiales duraderos de la empresa que no tienen una finalidad de venta inmediata y son necesarios para el funcionamiento de la misma. Están sujetos a depreciación. Para identificarlo se elabora un listado de bienes y materiales con cuantificación de costos. De acuerdo al modelo propuesto tendríamos equipo, mobiliario e implementación arquitectónica. El monto total del activo fijo intangible será tomado como un monto financiado por un préstamo bancario.

Figura 21.

Detalle de activo fijo – Equipos.

ACTIVO FIJO DEPRECIABLE EQUIPOS					
ITEM	UNID	COSTO UNIT	COSTO	IGV	COSTO TOTAL
PLOTTERS	3.00	6271.19	18813.56	3386.44	22200.00
LAPTOPS	4.00	1322.03	5288.14	951.86	6240.00
IMPRESORAS A3	4.00	750.00	3000.00	540.00	3540.00
ESTABILIZADORES	5.00	67.80	338.98	61.02	400.00
SERVIDORES	1.00	2500.00	2500.00	450.00	2950.00
CAMARAS DE SEGURIDAD	14.00	67.70	947.80	170.60	1118.40
SISTEMA DE CONTROL DE INGRESOS	1.00	4000.00	4000.00	720.00	4720.00
PROYECTORES	8.00	199.00	1592.00	286.56	1878.56
MONITOR 60 PULGADAS	8.00	900.00	7200.00	1296.00	8496.00
CAFETERA	2.00	373.73	747.46	134.54	882.00
HERVIDORES	2.00	120.00	240.00	43.20	283.20
MICROONDAS	4.00	200.00	800.00	144.00	944.00
FOTOCOPIADORA	1.00	1900.00	1900.00	342.00	2242.00
REFRIGERADORAS EMPOTRADAS	2.00	1677.97	3355.93	604.07	3960.00
SEGURIDAD EXTINTORES	1.00	3500.00	3500.00	630.00	4130.00
SEGURIDAD ESTROBOS Y PULSADORES	1.00	15000.00	15000.00	2700.00	17700.00
TOTAL			69223.87	12460.30	81684.16

Figura 21. Detalle de activo fijo. Equipos. Fuente: Elaboración propia.

Figura 22.

Detalle del Activo Fijo. Mobiliario.

ACTIVO FIJO DEPRECIABLE MOBILIARIO					
ITEM	UNID	COSTO UNIT	COSTO	IGV	COSTO TOTAL
MUEBLES DE RECEPCION	1.00	2500.00	2500.00	450.00	2950.00
LOCKERS	2.00	1800.00	3600.00	648.00	4248.00
MESAS HOT DESK 8 P (140P)	18.00	1700.00	30600.00	5508.00	36108.00
ESCRITORIOS (32+50 P)	82.00	700.00	57400.00	10332.00	67732.00
MESAS SALA DE REUNION	5.00	1625.00	8125.00	1462.50	9587.50
MESAS SALAS DE TALLERES	12.00	432.00	5184.00	933.12	6117.12
MESAS DE DOBLADO PLOTES	2.00	257.00	514.00	92.52	606.52
SILLAS	331.00	120.00	39720.00	7149.60	46869.60
MUEBLES DE KITCHENNTET	4.00	3000.00	12000.00	2160.00	14160.00
BUTACAS	8.00	600.00	4800.00	864.00	5664.00
MESAS DE ESPERA	4.00	300.00	1200.00	216.00	1416.00
TOTAL			165643.00	29815.74	195458.74

Figura 22. Detalle del activo fijo mobiliario. Fuente: Elaboración propia.

Figura 23.

Detalle de activo fijo. Implementación arquitectónica.

ACTIVO FIJO IMPLEMENTACION ARQUITECTONICA					
ITEM	UNID	COSTO UNIT	COSTO	IGV	COSTO TOTAL
PISO	1359.40	47.00	63891.80	11500.52	75392.32
PINTURA	250.00	16.00	4000.00	720.00	4720.00
ILUMINACION	104.00	190.00	19760.00	3556.80	23316.80
DIVISIONES OFICINAS PRIVADAS	1.00	47000.00	47000.00	8460.00	55460.00
DRYWALL Y ELECTRICAS	1.00	38000.00	38000.00	6840.00	44840.00
TOTAL			172651.80	31077.32	203729.12

Figura 23. Detalle de activo fijo implementación arquitectónica. Fuente: Elaboración propia.

1.7.4.1.2 Activo intangible

Se refiere a los bienes inmateriales de la empresa tales como patentes necesarias para su funcionamiento. Para identificarlo, se elabora un listado de bienes inmateriales con cuantificación de costos, según el modelo propuesto.

Figura 24.

Detalle de activo intangible.

ACTIVO INTANGIBLE					
ITEM	UNID	COSTO UNIT	COSTO	IGV	COSTO TOTAL
LICENCIA DE OFFICE BUSINESS	1.00	508.47	508.47	91.53	600.00
LICENCIA WINDOWS PRO	1.00	610.00	610.00	109.80	719.80
LICENCIA AUTODESK	1.00	7220.07	7220.07	1299.61	8519.68
TOTAL			8338.54	1500.94	9839.48

Figura 24. Detalle de activo intangible. Fuente: Elaboración propia.

1.7.4.1.3 Gastos preoperativos.

Son aquellos gastos administrativos, formativos y promocionales que se realizan antes del inicio de operaciones de un emprendimiento.

Figura 25.

Detalle de gastos preoperativos.

GASTOS PRE OPERATIVOS						
ITEM	CANT	COSTO UNIT	COSTO	IGV	COSTO TOTAL	
CONSTITUCION DE EMPRESA						1090.00
CONSULTA NOMBRE SUNARP,	1.00	4.00	4.00		4.00	
RESERVA NOMBRE SUNARP	1.00	18.00	18.00		18.00	
MINUTA	1.00	200.00	200.00	36.00	236.00	
GASTOS NOTARIALES	1.00	339.83	339.83	61.17	401.00	
GASTOS REGISTRALES	1.00	136.00	136.00		136.00	
LEGALIZACION DE LIBROS	1.00	250.00	250.00	45.00	295.00	
REGISTRO DE MARCA PATENTES						752.25
REGISTRO DE MARCAS	1.00	484.49	484.49	87.21	571.70	
VIGENCIA DE PODER	1.00	29.66	29.66	5.34	35.00	
PUBLICACIONES	1.00	36.44	36.44	6.56	43.00	
CONSTANCIAS	1.00	61.23	61.23	11.02	72.25	
BUSQUEDAS Y REPORTES	1.00	25.68	25.68	4.62	30.30	
FORMULACION DE PROYECTO						21712.00
PROJECT MANAGER	1.00	4000.00	4000.00	720.00	4720.00	
PROYECTO DE ARQUITECTURA	1.00	7000.00	7000.00	1260.00	8260.00	
PLAN DE MEDIOS	1.00	4000.00	4000.00	720.00	4720.00	
DISEÑO GRAFICO Y BRANDING	1.00	3000.00	3000.00	540.00	3540.00	
CONTABILIDAD	1.00	400.00	400.00	72.00	472.00	
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO						1554.55
LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	1.00	440.00	440.00		440.00	
ITSE	1.00	708.00	708.00		708.00	
PLANOS	1.00	200.00	200.00	36.00	236.00	
VIGENCIA DE PODER	1.00	25.00	25.00		25.00	
PUBLICACIONES	1.00	36.44	36.44	6.56	43.00	
CONSTANCIAS	1.00	61.23	61.23	11.02	72.25	
BUSQUEDAS Y REPORTES	1.00	25.68	25.68	4.62	30.30	
CONTRATOS DE TRABAJO						638.57
GERENTE GENERAL	1.00	42.37	42.37	7.63	50.00	
PROJECT MANAGER	1.00	42.37	42.37	7.63	50.00	
RECEPCIONISTA	3.00	42.37	127.11	22.88	149.99	
TECNICO IT	1.00	42.37	42.37	7.63	50.00	
TECNICO PLOTTER	2.00	42.37	84.74	15.25	99.99	
LIMPIEZA	2.00	42.37	84.74	15.25	99.99	
INSCRIPCION DE CONTRATOS	10.00	13.86	138.60		138.60	
MARKETING Y PROMOCION						33700.00
DESARROLLO WEB	1.00	3000.00	3000.00	540.00	3540.00	
DESARROLLO APP	1.00	4500.00	4500.00	810.00	5310.00	
COCKTAIL LANZAMIENTO	1.00	7500.00	7500.00	1350.00	8850.00	
CAMPAÑA PUBLICITARIA INBOUND	1.00	13559.32	13559.32	2440.68	16000.00	
LOCAL						157146.64
GARANTIA LOCAL	1.00	66587.56	66587.56	11985.76	78573.32	
ADELANTO LOCAL	1.00	66587.56	66587.56	11985.76	78573.32	
MATERIAL DE OFICINA						4124.78
UTILES DE OFICINA GLOBAL	1.00	2281.17	2281.17	410.61	2691.78	
MATERIALES DELIMPIEZA	1.00	1214.41	1214.41	218.59	1433.00	
IMPREVISTOS						6000
	1.00	6000.00		6000.00	6000.00	
TOTAL			187274.00	33444.79	220718.79	226718.79

Figura 25. Detalle gastos preoperativos. Fuente: Elaboración propia.

La identificación de los ítems de útiles de campaña inbound, materiales de limpieza y materiales de oficina globales, se desarrollan de la siguiente manera:

Figura 26.

Costos campaña inbound.

CAMPAÑA PUBLICITARIA INBOUND MES 0			
ITEM	COSTO	IGV	COSTO TOTAL
GOOGLE ADS	6779.66	1220.34	8000.00
FACEBOOK ADS	3813.56	686.44	4500.00
INSTAGRAM ADS	2966.10	533.90	3500.00
TOTAL	13559.32	2440.68	16000.00

Figura 26. Detalle de campaña inbound. Fuente: Elaboración propia.

Figura 27.

Detalle de útiles de oficina.

UTILES DE OFICINA			
ITEM	COSTO	IGV	COSTO TOTAL
ARCHIVADORES	46.61	8.39	55.00
BANDEJAS	155.59	28.01	183.60
CALCULADORA	41.69	7.51	49.20
CINTA ADHESIVA	11.85	2.13	13.98
CLIPS	9.32	1.68	11.00
CLIPS MARIPOSA	22.88	4.12	27.00
CUADERNOS	21.19	3.81	25.00
ETIQUETAS	32.20	5.80	38.00
FILE MANILA 25 UNID	85.59	15.41	101.00
GRAPAS	22.88	4.12	27.00
LAPICEROS PAQUET X 6	118.64	21.36	140.00
POST IT	711.86	128.14	840.00
PAPEL BOND PAQUETE	203.39	36.61	240.00
PERFORADOR	318.22	57.28	375.50
PLUMON	175.42	31.58	207.00
PORTA CLIPS	17.80	3.20	21.00
REGLA	4.24	0.76	5.00
RESALTADOR	67.37	12.13	79.50
SACA GRAPAS	5.93	1.07	7.00
SELLO	101.69	18.31	120.00
SELLO FECHADOR	8.47	1.53	10.00
TAMPON	18.22	3.28	21.50
TACHOS DE BASURA	46.19	8.31	54.50
TINTA PARA SELLOS	33.90	6.10	40.00
TOTAL	2281.17	410.61	2691.78

Figura 27. Detalle de útiles de oficina. Fuente: Elaboración propia.

Figura 28.

Detalle de útiles de limpieza.

MATERIALES DE LIMPIEZA			
ITEM	COSTO	IGV	COSTO TOTAL
BALDE ESCURRIDOR CON MOPA	50.51	9.09	59.60
TACHOS RECICLAJE	292.88	52.72	345.60
ESCOBAS	75.76	13.64	89.40
FRANELAS X 3	163.98	29.52	193.50
CUBIERTOS 6X4	198.73	35.77	234.50
VASOS	166.10	29.90	196.00
TAZAS	169.49	30.51	200.00
LIMPIA VDRIOS 3L	13.39	2.41	15.80
RECOGEDOR	53.90	9.70	63.60
POMOS CON ROCIADOR	29.66	5.34	35.00
SACUDIDOR	16.61	2.99	19.60
TOTAL	1214.41	218.59	1452.60

Figura 28. Detalle de útiles de limpieza. Fuente: Elaboración propia.

2.7.4.1.4 Capital de trabajo.

Son los recursos financieros que necesita una empresa para seguir funcionando. Este capital es importante sobre todo cuando la empresa inicia operaciones y necesita cubrir sus gastos básicos. Para identificarlo recurrimos al método del déficit acumulado.

Figura 29.

Método del déficit acumulado Año 1.

AÑO 1	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
METODO DE DEFICIT ACUMULADO													
INGRESOS EFECTIVO													
VENTAS MENSUALES		70520.00	84624.00	107190.40	121294.40	141040.00	157964.80	174889.60	194635.20	211560.00	228484.80	248230.40	265155.20
IGV VENTAS		12693.60	15232.32	19294.27	21832.99	25387.20	28433.66	31480.13	35034.34	38080.80	41127.26	44681.47	47727.94
TOTAL VENTAS		83213.60	99856.32	126484.67	143127.39	166427.20	186398.46	206369.73	229669.54	249640.80	269612.06	292911.87	312883.14
TOTAL INGRESOS EFECTIVO		83213.60	99856.32	126484.67	143127.39	166427.20	186398.46	206369.73	229669.54	249640.80	269612.06	292911.87	312883.14
EGRESOS EFECTIVO													
TOTAL COSTO DIRECTO		109993.06	110026.81	110026.81	110026.81	128347.31	111226.81	141263.81	110026.81	110026.81	110026.81	135675.51	144563.81
IGV COMPRAS COSTO DIRECTO		14354.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56
TOTAL GENERAL COSTOS DIRECTOS		123789.62	123823.37	123823.37	123823.37	142143.87	125023.37	155060.37	123823.37	123823.37	123823.37	149472.07	158360.37
TOTAL COSTO INDIRECTO		20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15
IGV COMPRAS COSTO DIRECTO		558.00	558.00	558.00	558.00	558.00	558.00	558.00	558.00	558.00	558.00	558.00	558.00
TOTAL GENERAL COSTOS INDIRECTOS		21533.15											
TOTAL EGRESOS EFECTIVO		145322.77	145356.52	145356.52	145356.52	163677.02	146556.52	176593.52	145356.52	145356.52	145356.52	171005.22	179893.52
INGRESOS NETOS		-60448.21	-46377.96	-23811.56	-9707.56	-8282.46	25762.84	12650.64	63633.24	80558.04	97482.84	91579.74	99616.24
IMPUESTOS													
CREDITO FISCAL INV INICIAL	-108299.09												
IGV		-2218.96	877.76	4939.71	7478.43	11032.64	14079.10	17125.57	20679.78	23726.24	26772.70	30326.91	33373.38
PAGO DEL IGV		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16193.88	30326.91	33373.38
RENTA		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	386.44	189.76	954.50	1208.37	1462.24	1373.70
SALDOS DE CAJA													
SALDO DE CAJA DEL MES		-62109.17	-45500.20	-18871.85	-2229.13	2750.18	39841.95	29776.21	84313.02	104284.28	108061.67	91579.74	99616.24
SALDO DE CAJA INICIAL			-62109.17	-107609.37	-126481.21	-128710.34	-125960.15	-86118.21	-56342.00	27971.02	132255.30	240316.97	331896.71
SALDO DE CAJA FINAL (ACUMULADO)		-62109.17	-107609.37	-126481.21	-128710.34	-125960.15	-86118.21	-56342.00	27971.02	132255.30	240316.97	331896.71	431512.96
CAPITAL DE TRABAJO													
CAPITAL DE TRABAJO	128710.34												

Figura 29. Método del déficit acumulado año 1. Fuente: Elaboración propia.

2.7.4.2 Costos operativos mensuales.

Son los costos necesarios para el desarrollo de la actividad misma del negocio una vez culminada la inversión inicial, es decir, mientras la empresa tenga operación. Para la elaboración de dichos costos se consultan tesis previas de coworking en Perú y se adecúan con las cuantificaciones de precios actuales y según el modelo propuesto. Los valores encontrados se toman de base para los egresos efectivos del flujo de caja.

La fórmula a utilizar sería:

Costos operativos mensuales = Costos directos mensuales + Costos indirectos mensuales.

El desarrollo de la formula se muestra en la siguiente figura:

Figura 30.

Promedio de costos operativos mensuales Año 1.

PROMEDIO COSTOS OPERATIVOS MENSUALES	
COSTOS DIRECTOS BRUTOS	119269.26
COSTOS INDIRECTOS BRUTOS	1747.93
COSTOS OPERATIVOS MENSUALES BRUTOS	121017.19
IGV	1196.21
COSTOS OPERATIVOS MENSUALES NETOS	122213.40

Figura 30. Promedio de costos operativos mensuales año 1. Fuente: Elaboración propia.

2.7.4.2.1 Costos directos.

Son los costos que intervienen directamente en la prestación del servicio. En este caso, al ser un subarrendamiento de oficinas flexibles, los costos directos estarían compuestos por planillas, alquiler del local, servicios básicos, alquiler de máquinas y materiales del servicio de ploteos. A efectos de hallar el monto, se elabora un promedio de costos mensuales durante los 12 meses.

Figura 31.

Costos directos mensuales.

EGRESOS EFECTIVO	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
COSTOS DIRECTOS													
PLANILLAS													
GERENTE GENERAL		10500.00	10500.00	10500.00	10500.00	10500.00	10500.00	10500.00	10500.00	10500.00	10500.00	10500.00	10500.00
ADMINISTRADOR		7000.00	7000.00	7000.00	7000.00	7000.00	7000.00	7000.00	7000.00	7000.00	7000.00	7000.00	7000.00
RECEPCIONISTA 1		1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00
RECEPCIONISTA 2		1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00
RECEPCIONISTA 3		1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00	1700.00
TECNICO IT		1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00
TECNICO PLOTTER 1		1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00
TECNICO PLOTTER 2		1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00	1800.00
LIMPIEZA 1		1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00
LIMPIEZA 2		1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00	1200.00
ASIGNACION FAMILIAR		837.00	837.00	837.00	837.00	837.00	837.00	837.00	837.00	837.00	837.00	837.00	837.00
GRATIFICACION								31237.00					31237.00
AFP CTS						18320.50						25648.70	
EPS		2108.50	2142.25	2142.25	2142.25	2142.25	2142.25	2142.25	2142.25	2142.25	2142.25	2142.25	2142.25
SERVICIOS													
ALQUILER DE LOCAL		66587.56	66587.56	66587.56	66587.56	66587.56	66587.56	66587.56	66587.56	66587.56	66587.56	66587.56	66587.56
ALQUILER DE CENTRAL IP		4350.00	4350.00	4350.00	4350.00	4350.00	4350.00	4350.00	4350.00	4350.00	4350.00	4350.00	4350.00
AGUA		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
LUZ		700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
SEGURIDAD ALARMAS		700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
FIBRA OPTICA TELEFONIA		560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00	560.00
WI FI		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
IGV		13229.56	13229.56	13229.56	13229.56	13229.56	13229.56	13229.56	13229.56	13229.56	13229.56	13229.56	13229.56
ALQUILER y MANT MAQUINARIA Y EQUIPOS													
2 MAQUINA EXPENEDORA ALQUILER		2300.00	2300.00	2300.00	2300.00	2300.00	2300.00	2300.00	2300.00	2300.00	2300.00	2300.00	2300.00
RECARGA EXTINTORES													1600.00
MANTENIMIENTO TABLERO SEGURIDAD													500.00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS							1200.00						1200.00
IGV		414.00	414.00	414.00	414.00	414.00	414.00	414.00	414.00	414.00	414.00	414.00	414.00
MATERIALES SERVICIO DE PLOTEOS													
PAPEL PLOTEOS		300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
CUCHILLAS UTILES PLOTEOS		150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
TINTAS PLOTEOS		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
IGV		153.00	153.00	153.00	153.00	153.00	153.00	153.00	153.00	153.00	153.00	153.00	153.00
TOTAL													
COSTO DIRECTO BRUTO		109993.06	110026.81	110026.81	110026.81	128347.31	111226.81	141263.81	110026.81	110026.81	110026.81	135675.51	144563.81
IGV		13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56
TOTAL COSTOS DIRECTOS NETOS		123789.62	123823.37	123823.37	123823.37	142143.87	125023.37	155060.37	123823.37	123823.37	123823.37	149472.07	158360.37

Figura 31. Costos directos mensuales. Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las planillas, se generan de la siguiente propuesta de planilla para el manejo del coworking, se añaden al personal regular los técnicos de ploteo.

Figura 32.

Planilla de Sueldos.

PLANILLA DE SUELDOS										
ITEM	CANT	SUELDO MENSUAL	SUELDO TOTAL	ASIGNACION FAMILIAR	TOTAL	TOTAL ANUAL	GRATIFICACIONES	EPS ANUAL	AFP ANUAL	TOTAL
GERENTE GENERAL	1.00	10500.00	10500.00	93.00	10593.00	127116.00	21186.0000	8580.33	14910.7068	171793.0368
ADMINISTRADOR	1.00	7000.00	7000.00	93.00	7093.00	85116.00	14186.0000	5745.33	9984.1068	115031.4368
RECEPCIONISTA	3.00	1700.00	5100.00	186.00	5286.00	63432.00	10572.0000	4281.66	7440.5736	85726.2336
TECNICO IT	1.00	1800.00	1800.00	93.00	1893.00	22716.00	3786.0000	1533.33	2664.5868	30699.9168
TECNICO PLOTTER	2.00	1800.00	3600.00	186.00	3786.00	45432.00	7572.0000	3066.66	5329.1736	61399.8336
LIMPIEZA	2.00	1200.00	2400.00	186.00	2586.00	31032.00	5172.0000	2094.66	3640.0536	41938.7136

Figura 32. Planilla de sueldos. Fuente: Elaboración propia.

2.7.4.2.2 Costos indirectos.

Son los no relacionados directamente a la producción del servicio, tales como costos financieros, impuestos, publicidad y contabilidad. Para identificarlos elaboramos la proyección detallada mensual con respecto al año 1.

Se asume un costo financiero del préstamo del activo fijo intangible.

Figura 33.

Simulación de préstamo.

PRESTAMO	
INVERSION EN ACTIVO FIJO	480872.03
GNB	
PRESTAMO	480872.03
TCEA	28.50%
TEM	2.11%
PLAZO	60
CUOTA	17,745.15
CAPITAL	480872.03
INTERESES	583836.97

Figura 33. Simulación de préstamo. Fuente: Elaboración propia.

Figura 34.

Costos indirectos mensuales.

EGRESOS EFECTIVO	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
COSTOS INDIRECTOS													
CONTABILIDAD													
CONTADOR		700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
IGV		126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00
UTILES DE OFICINA													
UTILES DE OFICINA		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
UTILES DE LIMPIEZA		130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00
IGV		36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00
PROMOCION Y PUBLICIDAD													
PLAN DE MEDIOS GOOGLE		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
PLAN DE MEDIOS REDES SOCIALES		1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00	1000.00
COMUNITY MANAGER CONTENIDO		800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
IGV		396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00	396.00
GASTOS FINANCIEROS													
PRESTAMO		17745.15	17745.15	17745.15	17745.15	17745.15	17745.15	17745.15	17745.15	17745.15	17745.15	17745.15	17745.15
TOTAL													
COSTO BRUTO INDIRECTO		20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15
IGV		558.00	558.00	558.00	558.00	558.00	558.00	558.00	558.00	558.00	558.00	558.00	558.00
TOTAL COSTOS INDIRECTOS NETOS		21533.15											

Figura 34. Costos indirectos mensuales. Fuente: elaboración propia.

2.7.5 Ingresos por ventas.

Definición conceptual.

Es otra variable independiente simple cuantitativa. Se refiere a los ingresos del negocio por ventas como resultado de sus operaciones. Esta variable se plantea en base a una propuesta teórica basada en los precios de mercado actuales para coworking en Lima y en la simulación de escenarios de ocupación y márgenes de rentabilidad estimados para modelos coworking a nivel mundial. Al ser una variable independiente se valida mediante cuestionario de encuesta.

Definición operacional.

Para el hallazgo de esta variable es preciso resaltar que, de acuerdo a la información teórica, se distinguen dos escenarios de flujo de ingresos dependiendo del porcentaje de ocupación del coworking, tanto en el año 1 como en los años 2 al 5, debido a que finalizando el primer año se alcanza el punto de equilibrio y la ocupación máxima.

Como vemos en el punto 2.1.3, referido a la evolución a nivel mundial del modelo, hoy en día los porcentajes de ocupación de un coworking dentro del primer año varían entre los 25% y 94%.

Asimismo, dentro de la evolución nacional mostrada en el punto 2.1.4, se observa como margen mínimo de ocupación el 70 % por tanto, se tomarán los márgenes de ocupación superiores al 70% en los años de 2 al 5.

Ingresos por ventas año 1= Ticket promedio mensual x número de usuarios año 1.

Ingresos por ventas año 2= Ticket promedio mensual x número de usuarios año 2.

Donde:

Ticket Promedio año 1= Ingresos efectivos /número de usuarios.

Ticket Promedio año 2=Ingresos efectivos/ número de usuarios.

Del desarrollo de las formulas descritas se elabora la siguiente tabla:

Figura 35.

Ingresos por ventas año 1.

INGRESOS POR VENTAS AÑO 1		
INGRESOS BRUTOS		2005588.80
IGV		361005.98
INGRESOS NETOS		2366594.78
PROMEDIO DE INGRESOS MENSUALES POR VENTAS AÑO 1		
PROMEDIO DE INGRESOS BRUTOS		167132.40
PROMEDIO IGV		30083.83
PROMEDIO DE INGRESOS NETOS		197216.23

Figura 35. Ingresos por ventas año 1. Fuente: Elaboración propia.

Figura 36.

Ingresos por ventas años 2 al 5.

INGRESOS POR VENTAS AÑO 2 - 5		
INGRESOS BRUTOS		2860291.20
IGV		514852.42
INGRESOS NETOS		3375143.62
PROMEDIO DE INGRESOS MENSUALES POR VENTAS AÑO 2 -5		
PROMEDIO DE INGRESOS BRUTOS		238357.60
PROMEDIO		42904.37
PROMEDIO DE INGRESOS NETOS		281261.97

Figura 36. Ingresos por ventas años 2 al 5. Fuente: Elaboración propia.

2.7.5.1 Ticket promedio.

Es el valor promedio que cada cliente compra en el negocio.

Se aplica para ello la siguiente formula:

Ticket promedio = Facturación bruta / Volumen de ventas.

Asumiremos como volumen de venta el número del modelo que es 228 usuarios.

Figura 37.

Ticket promedio por usuario.

TICKET PROMEDIO AÑO 1		
TICKET PROMEDIO ANUAL BRUTO		8796.44
TICKET PROMEDIO MENSUAL BRUTO		733.04
TICKET PROMEDIO ANUAL NETO		10379.80
TICKET PROMEDIO MENSUAL NETO		864.98

TICKET PROMEDIO AÑO 2		
TICKET PROMEDIO BRUTO ANUAL		12545.14
TICKET PROMEDIO BRUTO MENSUAL		1045.43
TICKET PROMEDIO ANUAL NETO		112354.98
TICKET PROMEDIO MENSUAL NETO		9362.92

Figura 37. Ticket promedio por usuario. Fuente: Elaboración propia.

2.7.5.2 Determinación de precio de servicios

Es el valor de venta al cliente que se asigna a los servicios ofertados y es pieza clave para obtener la facturación bruta. Se determina mediante el ensayo de precios dentro del promedio de mercado, verificándose mediante el método de margen de contribución. Los márgenes resultantes se contrastan con la base teórica de rentabilidad en coworking a nivel global.

Para tal efecto se aplica el siguiente proceso:

1. Definición de propuesta de precios acordes con el mercado.

De la teoría desarrollada en el punto 2.2.2.9, referida a los planes y tarifas existentes en Lima, podemos verificar que los tres tipos de membresía se encuentran entre estos rangos, dentro de los cuales se ubicará la propuesta de precio a fin de ser competitivos.

Figura 38.

Propuesta de precio de servicios.

INGRESOS POR ESPACIO DE OFICINAS	INGRESOS BRUTOS	IGV	INGRESOS NETOS	CANT DE MIEMBROS	MENSUAL AL 100%
MEMBRESIA OPEN OFFICE	555.08	99.92	655.00	140.00	91700.00
ESCRITORIO DEDICADO	699.15	125.85	825.00	38.00	31350.00
OFICINA PRIVADA	1173.73	211.27	1385.00	50.00	69250.00
INGRESOS ALQUILER DE OFICINAS				228.00	192300.00
INGRESOS POR SALAS Y OFICINAS VIRTUALES	INGRESOS BRUTOS	IGV	INGRESOS NETOS	CANT DE HORAS/SUSCRIPCIONES	MENSUAL AL 100%
INGRESOS POR SALAS DE REUNION 5 SALAS	423.73	76.27	65.00	500.00	32500.00
INGRESOS POR SALA DE TALLERES	419.49	75.51	495.00	44.00	21780.00
OFICINAS VIRTUALES	296.61	53.39	350.00	22.00	7700.00
INGRESOS ALQUILER DE OFICINAS					61980.00
INGRESOS POR PLOTEOS Y VENTAS DE TICKETS Y SNACKS	INGRESOS BRUTOS	IGV	INGRESOS NETOS	CANT DE UNIDADES VENTA	MENSUAL AL 100%
VENTA DE TICKETS EVENTOS	84.75	15.25	15.00	100	1500.00
VENTA DE SNACKS	5.08	0.92	6.00	450	2700.00
PLOTEOS	10	1.80	11.80	2000	23600.00
INGRESOS ALQUILER DE OFICINAS					27800.00

Figura 38. Propuesta de precio de servicios. Fuente: Elaboración propia.

2. Aplicación de margen de rentabilidad.

Margen de contribución por servicio = Margen de contribución unitario x número de unidades.

Figura 39.

Márgenes de rentabilidad por servicio.

VENTAS MENSUALES COWORKING	PRECIO DE VENTA	COSTOS POR UNIDAD	MARGEN	% RENTABILIDAD
VENTAS SERVICIOS COWORKING				
OPEN OFFICE	91700.00	45592.57	46107.43	31
ESCRITORIO DEDICADO	31350.00	14935.50	16414.50	11
OFICINA PRIVADA	69250.00	24564.96	44685.04	30
SALAS DE REUNION	32500.00	16376.64	16123.36	11
SALAS DE TALLERES	21780.00	10917.76	10862.24	7
OFICINAS VIRTUALES	7700.00	1637.66	6062.34	4
SNACK, SPONSOR TICKETS DE EVENTOS	4200.00	1637.66	2562.34	6
SUB TOTAL SERVICIOS COWORKING				100
VENTAS SERVICIOS ESPECIALIZADOS				
PLOTEOS	23600.00	6550.66	17049.34	11

Figura 39. Márgenes de rentabilidad por servicio. Fuente elaboración propia.

3. Confirmación con márgenes de rentabilidad por servicio Deskmag (2019)

2.7.5.3 Ingresos efectivos.

Es la sumatoria de ingresos del negocio. Es un dato clave para elaborar el flujo de caja. Para hallarlo se aplica la simulación de ingresos según las ventas mensuales del local.

Cabe señalar que, para el caso de ingresos de efectivo, se toma en cuenta, según la base teórica, que en el primer año la ocupación sube, en el coworking promedio, del 25% al 94%, tiempo en el que el negocio llega a un punto de equilibrio (ver datos teóricos de marco histórico de rentabilidad). En el caso del segundo año en adelante, la ocupación sería superior al 70 %, como se infiere de los mismos datos teóricos.

Por lo anteriormente expuesto, los ingresos se manejan en dos escenarios diferenciados para el primer año y el segundo año.

Del punto anterior tenemos los datos de ingresos del coworking propuesto con una ocupación al 100%, por lo que se elaboran los porcentajes de acuerdo a este dato.

Se toma, asimismo, la decisión de no variar los precios en el segundo año a efecto de mantener la fidelización los primeros dos años, en los que se proyecta el desarrollo del networking y la vinculación social.

Figura 40.

Ingresos efectivos mensuales año 1.

AÑO 1	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
PORCENTAJE DE OCUPACION	25%	30%	38%	43%	50%	56%	62%	69%	75%	81%	88%	94%
VENTAS POR SERVICIOS												
MEMBRESIA OPEN OFFICE	22925.00	27510.00	34846.00	39431.00	45850.00	51352.00	56854.00	63273.00	68775.00	74277.00	80696.00	86198.00
ESCRITORIO DEDICADO	7837.50	9405.00	11913.00	13480.50	15675.00	17556.00	19437.00	21631.50	23512.50	25393.50	27588.00	29469.00
OFICINA PRIVADA	17312.50	20775.00	26315.00	29777.50	34625.00	38780.00	42935.00	47782.50	51937.50	56092.50	60940.00	65095.00
INGRESOS POR SALAS DE REUNION	8125.00	9750.00	12350.00	13975.00	16250.00	18200.00	20150.00	22425.00	24375.00	26325.00	28600.00	30550.00
INGRESOS POR SALAS DE TALLERES	5445.00	6534.00	8276.40	9365.40	10890.00	12196.80	13503.60	15028.20	16335.00	17641.80	19166.40	20473.20
OFICINAS VIRTUALES	1925.00	2310.00	2926.00	3311.00	3850.00	4312.00	4774.00	5313.00	5775.00	6237.00	6776.00	7238.00
VENTA DE TICKETS EVENTOS	375.00	450.00	570.00	645.00	750.00	840.00	930.00	1035.00	1125.00	1215.00	1320.00	1410.00
VENTA DE SNACKS	675.00	810.00	1026.00	1161.00	1350.00	1512.00	1674.00	1863.00	2025.00	2187.00	2376.00	2538.00
PLOTEOS	5900.00	7080.00	8968.00	10148.00	11800.00	13216.00	14632.00	16284.00	17700.00	19116.00	20768.00	22184.00
INGRESOS BRUTOS (SIN IGV)	70520.00	84624.00	107190.40	121294.40	141040.00	157964.80	174889.60	194635.20	211560.00	228484.80	248230.40	265155.20
IGV	12693.60	15232.32	19294.27	21832.99	25387.20	28433.66	31480.13	35034.34	38080.80	41127.26	44681.47	47727.94
INGRESOS NETOS TOTALES	83213.60	99856.32	126484.67	143127.39	166427.20	186398.46	206369.73	229669.54	249640.80	269612.06	292911.87	312883.14

Figura 40. Ingresos efectivos mensuales. Año 1 Fuente: Elaboración propia.

Figura 41.

Costos efectivos mensuales año 2.

AÑO 2	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
PORCENTAJE DE OCUPACION	75%	81%	88%	94%	75%	81%	88%	94%	75%	81%	88%	94%
VENTAS POR SERVICIOS												
MEMBRESIA OPEN OFFICE	68775.00	74277.00	80696.00	86198.00	68775.00	74277.00	80696.00	86198.00	68775.00	74277.00	80696.00	86198.00
ESCRITORIO DEDICADO	23512.50	25393.50	27588.00	29469.00	23512.50	25393.50	27588.00	29469.00	23512.50	25393.50	27588.00	29469.00
OFICINA PRIVADA	51937.50	56092.50	60940.00	65095.00	51937.50	56092.50	60940.00	65095.00	51937.50	56092.50	60940.00	65095.00
INGRESOS POR SALAS DE REUNION	24375.00	26325.00	28600.00	30550.00	24375.00	26325.00	28600.00	30550.00	24375.00	26325.00	28600.00	30550.00
INGRESOS POR SALAS DE TALLERES	16335.00	17641.80	19166.40	20473.20	16335.00	17641.80	19166.40	20473.20	16335.00	17641.80	19166.40	20473.20
OFICINAS VIRTUALES	5775.00	6237.00	6776.00	7238.00	5775.00	6237.00	6776.00	7238.00	5775.00	6237.00	6776.00	7238.00
VENTA DE TICKETS EVENTOS	1125.00	1215.00	1320.00	1410.00	1125.00	1215.00	1320.00	1410.00	1125.00	1215.00	1320.00	1410.00
VENTA DE SNACKS	2025.00	2187.00	2376.00	2538.00	2025.00	2187.00	2376.00	2538.00	2025.00	2187.00	2376.00	2538.00
PLOTEOS	17700.00	19116.00	20768.00	22184.00	17700.00	19116.00	20768.00	22184.00	17700.00	19116.00	20768.00	22184.00
INGRESOS SIN IG V	173479.20	187357.54	203548.93	217427.26	173479.20	187357.54	203548.93	217427.26	173479.20	187357.54	203548.93	217427.26
IG V	38080.80	41127.26	44681.47	47727.94	38080.80	41127.26	44681.47	47727.94	38080.80	41127.26	44681.47	47727.94
INGRESOS TOTALES	211560.00	228484.80	248230.40	265155.20	211560.00	228484.80	248230.40	265155.20	211560.00	228484.80	248230.40	265155.20

Figura 41. Ingresos efectivos mensuales Año 2. Fuente: Elaboración propia.

2.7.6 Reducción de costos para el usuario final.

Definición conceptual.

Esta variable se tipifica como cuantitativa simple discreta de proporción, es dependiente de los costos de implementación y confirma la rentabilidad del negocio, ya que tendría acogida por parte del usuario final al generar una reducción de costos en la implementación de oficinas.

Definición operacional.

De acuerdo a la información teórica, el porcentaje de reducción de costos para el usuario final en un coworking es de alrededor del 40% y 50%, según los datos recabados en el ítem de eficiencia del modelo mostrados en el punto 1.3.5.3. Por tanto, el principal indicador para esta variable sería un porcentaje de reducción de costos superior al 40% para el usuario en un horizonte comparativo anual.

%Reducción de costos para el usuario > 40%

Donde:

$$\% \text{ Reducción de costos} = \frac{\text{Diferencia de Costos} \times 100}{\text{CP}}$$

Donde CP = Costo promedio del usuario final en implementación de oficinas y operativos durante 12 meses.

En relación al usuario, como vimos, en el modelo existen dos tipos: el profesional freelance que contrata servicios en el open office space y las MYPES que contratan oficinas privadas.

Cabe señalar que las oficinas de tipo A tienen un metraje superior a 500.00 m², siendo inviable su alquiler en un metraje menor, y, por tanto, no sería accesible a un profesional freelance. Con respecto a una MYPE, sería factible en teoría el alquiler, sin embargo,

representaría un alto costo con un alto riesgo, pues los contratos mínimos son de tres años, como vimos en el punto 1.3.5.1.

Tabla 12.

Accesibilidad de usuarios objetivo a oficinas tipo A y B.

Tipo de usuario	Oficinas Tipo A	Oficinas Tipo B
Profesional freelance en open space.	Inaccesible por grandes metrajés.	Factible de acceder a oficinas boutique asociándose.
Mype en oficina privada.	Factible de acceder con alto riesgo, costo alto con contrato mínimo de 3 años.	Factible de acceder a oficinas boutique.

Tabla 12 Accesibilidad de usuarios a oficinas tipo A y B. Fuente: Elaboración propia.

Se efectúa, entonces, el análisis del usuario de oficinas privadas para MYPE considerando un local de 500m² (mínimo en el tipo A), para el máximo de empleados de una MYPE (50 trabajadores).

Por tanto, es el valor porcentual de la resultante de la diferencia entre el costo promedio del usuario final en implementación de oficinas y el ticket promedio mensual.

Diferencia de costos = CP- Ticket promedio anual.

$$\% \text{ Reducción de costos} = \frac{\text{Diferencia de Costos} \times 100}{\text{CP}}$$

CP

De los datos anteriores aplicando la formula tendríamos

$$\text{Diferencia de costos} = \$536\,500 - \$244,411.76 = \$92\,088.24$$

$$\% \text{ de reducción de costos} = \frac{\$92,088.24}{\$244,411.76} \times 100 = 54\%$$

En conclusión, se estaría brindando un servicio de oficinas de tipo A, que en otras condiciones no sería accesible, a un profesional freelance, y para una Mype en su máxima capacidad constituiría un 54% de ahorro.

2.7.6.1 Costo promedio del usuario final en implementación de oficinas.

Es el costo promedio de implementación de oficinas en Miraflores. A efectos de hallar el costo promedio de usuario final en implementación de oficinas, se toman los datos del costo de implementación promedio para Lima de Contract Workplaces (2019), mencionado en el punto 1.3.7.3 de investigación de eficiencia del modelo, donde tenemos un promedio de costo de implementación promedio por metro cuadrado de \$1073 por m2 para una oficina de alta gama (A).

Tabla 13.

Costo promedio de implementación de oficinas convencionales.

	Metraje	Costo x m2 (\$)	Total (\$)
Costo de implementación oficina convencional	500.00	1073.00	536 500.00

Tabla 13. Costo promedio de implementación de oficinas convencionales. Fuente Elaboración propia en base a datos de Contract Workplaces (2019).

2.7.6.2 Ticket promedio mensual

Es el costo del ticket promedio mensual del modelo, multiplicado por el promedio de días del mes.

Tabla 14.

Ticket promedio anual de servicio de alquiler oficinas privadas en modelo propuesto.

	Precio mensual (\$)	Meses	Usuarios	Total (\$)
Oficinas Privadas	375.00	12:00	50.00	244,411.76

Tabla 14. Ticket promedio anual de servicio de alquiler de oficinas privadas. Fuente elaboración propia.

2.7.6.3 Porcentaje de reducción de costos.

Definición conceptual. Es el valor porcentual resultante de la diferencia entre el costo promedio del usuario final en implementación de oficinas y el ticket promedio mensual.

Definición operacional.

Diferencia de costos = CP- Ticket promedio anual

$$\% \text{ Reducción de costos} = \frac{\text{Diferencia de Costos} \times 100}{\text{CP}}$$

De los datos anteriores aplicando la formula tendríamos

$$\text{Diferencia de costos} = \$536\,500 - \$244,411.76 = \$92\,088.24$$

$$\% \text{ de reducción de costos} = \frac{\$92,088.24}{536\,500} \times 100 = 54\%$$

CAPITULO III: METODOLOGIA DEL ESTUDIO

3.1 Tipo, método y diseño de la investigación.

3.1.1 Tipo de investigación.

Conforme a lo señalado por Tamayo (2004), nuestro trabajo es una investigación aplicada, pues contrasta la teoría con la realidad y esta avocada a la implementación inmediata.

De acuerdo a la bibliografía consultada –“Metodología de la investigación holística”, de Hurtado de Barrera (2000) –, nuestra investigación aplica la metodología holística. En la visión integral del proceso y su continuidad, existen 10 tipos de investigación correspondientes a cada etapa del ciclo holístico: exploratoria, descriptiva, comparativa, analítica, explicativa, predictiva, proyectiva, confirmatoria y evaluativa.

A efecto de definir la tipología de investigación, es necesario identificar el evento:

Definición conceptual del evento:

Propuesta de implementación del modelo coworking, especializado en el sector construcción e inmobiliario, en Miraflores.

Definición operacional del evento:

Rentabilidad de la propuesta y porcentaje de disminución de los costos del usuario (evento continuo y cuantitativo), identificando previamente las características del modelo en cuanto a equipamiento y servicios (evento discreto y cualitativo).

La tipología de estudio a proponer es, en este caso, dado que el evento involucra una propuesta de modelo de negocio rentable, una investigación proyectiva. Se escogió este tipo de investigación, debido a que existe una situación problemática (necesidad no satisfecha de espacio y networking), que constituye una potencialidad factible de ser aprovechada, mediante una modificación en la cadena de producción (oferta de coworking).

3.1.2 El método de investigación

Tamayo (2004) menciona, entre los métodos o alcances de la investigación, la explicativa como la más profunda y que daría lugar a encontrar las explicaciones o causalidades; sin embargo, la naturaleza de nuestra investigación se ajusta más al tipo proyectivo, con la metodología de la investigación holística.

Aplicamos la metodología holística, debido a su visión integral del proceso y su continuidad en la era de la globalización y de cambio constante. A continuación, se detalla el ciclo holístico de investigación. Al ser un estudio de rentabilidad y disminución de los costos del usuario final, será documental, en tiempo presente y enfocado al modelo de coworking definido según las preferencias del mercado.

La investigación holística propone un método de estudio de la problemática en forma integral, investigando el evento en forma de pasado, presente y futuro.

El método holístico implica básicamente lo siguiente:

Fase descriptiva– estadio descriptivo.

Describir la situación problemática, tanto en la situación puntual como en las posibles soluciones alternativas que se ofrecen actualmente.

Fase analítica- estadio comparativo-analítico-explicativo.

Cabe señalar que se estudia no solo el evento, sino también las soluciones alternativas y por qué no se está solucionando el problema, es decir, investigar los procesos causales, identificando necesidades y el evento a modificar.

Desarrollo de la propuesta – estadio predictivo- estadio proyectivo.

Se ensayan resultados diferentes variando las causas. Implica el desarrollo integral de la propuesta, tomando en cuenta la fase predictiva, que permitirá identificar tendencias futuras, probabilidades, posibilidades y limitaciones.

Para el estudio se ha requerido hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Qué ocurre?

Esta pregunta implica indagar cuál es, específicamente, el problema a resolver y el evento a modificar.

Estadio descriptivo 1: Se refiere al estudio de las necesidades actuales que dan origen al planteamiento del problema. Se desarrollan en el capítulo I. En este caso, la necesidad de desarrollar un modelo de negocio novedoso y rentable que ofrezca oficinas a

bajo costo y de alta calidad en cuanto a instalaciones y servicios, para el sector construcción e inmobiliario. Como resumen podemos señalar:

Las necesidades actuales en resumen son:

- Necesidad de optimización del uso de suelos, disminuyendo y aprovechando las vacancias.
- Plantear un servicio para un nicho en crecimiento.
- Equipamiento específico de oficinas de alta calidad a costo asequible para un sector cuyos servicios la población percibe como de precio elevado.
- Cubrir parte de la demanda del sector construcción e inmobiliario en materia de oficinas.
- Cubrir la carencia de oficinas colaborativas de nicho para profesionales freelance y pequeños empresarios en un eje consolidado de oficinas.

2. ¿Qué se quiere?

Esta pregunta va a definir cuál es el evento deseado.

El evento deseado es la investigación de modelos novedosos tales como la aplicación de la economía colaborativa para la resolución del problema, a través del estudio de rentabilidad de un modelo coworking, especializado en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores. Estos puntos se desarrollan en el Capítulo II, dentro de la estructura teórica y científica que sustenta el estudio.

Estadio descriptivo 2: Constituye el estudio de la economía colaborativa, las características, las tendencias futuras de consumo y la evolución del modelo coworking en general. De este estadio descriptivo se puede concluir lo siguiente:

- La economía colaborativa sustenta numerosos nuevos modelos rentables, entre ellos el formato coworking, que viene teniendo un crecimiento exponencial a lo largo de los años, tanto en Perú como en el mundo.

3. ¿Qué se puede hacer?

Esta pregunta deberá responder cuál es el evento posible.

Estadio descriptivo 3: constituye el estudio de las condiciones alrededor de la situación.

El evento deseado pasa por investigar y describir las condiciones actuales en Perú, desarrolladas en el Capítulo II, a través de la evaluación de campo, la investigación acerca del nicho, del modelo coworking en el Perú y de los modelos especializados de nicho en el mundo. De este estadio descriptivo se puede concluir lo siguiente:

- Existen condiciones favorables para la implementación de este tipo de negocio a nivel macroeconómico y microeconómico, existe un nicho con actividades y actores complementarios en el que se podría aplicar la especialización y existe evidencia de éxito en modelos similares en el extranjero.

4. ¿Qué se está haciendo?

Esta pregunta deberá responder cuales son las alternativas actuales.

Estadio descriptivo 4: Constituye el estudio de la oferta actual.

El evento deseado es el estudio de la competencia, los productos sustitutos y la oferta actual de coworking, dentro de la investigación. Estos puntos se indagan en la evaluación microeconómica de la evaluación de campo, desarrollada en el capítulo II. De este estadio descriptivo podemos concluir:

- En la actualidad, si bien existen muchos negocios de coworking, no existe oferta de un servicio similar, siendo la única competencia por sustitución el home office, por precio, y el coworking de cadena, por calidad de instalaciones.

5. ¿Qué ventajas y debilidades tiene la oferta actual?

Aquí se debe responder que ventajas competitivas se puede ofrecer.

Estadio analítico: estudio analítico de las ofertas actuales.

Estadio comparativo: estudio comparativo de las ofertas actuales.

El evento deseado es el análisis del mercado actual. Dicho análisis se desarrolla con detalle en el paso previo a la propuesta del modelo de coworking, planteado en el capítulo 2. Como resultado del análisis se puede concluir lo siguiente:

- Existen debilidades en el mercado actual de coworking tales como: ausencia de especialización en nicho del sector propuesto, modelos sustitutos sin equipamiento especializado ni networking de especialización.

- Existen fortalezas del mercado coworking en virtud de la ausencia de riesgo en la especialización, la disponibilidad de recursos y el knowhow del negocio.

6. ¿Por qué ocurre?

Procesos generadores.

Estadio explicativo 1: Identificación de las causas de la situación a resolver.

El evento deseado es la definición de la probable causa de la ausencia del modelo en el mercado, conforme al análisis de todos los puntos previos. El análisis se desarrolla con detalle en el paso previo a la propuesta del modelo de coworking, planteado en el capítulo 2. Como resultado del análisis se puede concluir lo siguiente:

La ausencia del coworking especializado en el sector construcción e inmobiliario obedecería al retraso en la aparición del modelo en el país y la escasa necesidad de los operadores por diferenciarse, al ser un modelo nuevo con creciente acogida.

7. ¿Hacia dónde conduce la situación a modificar?

Tendencias futuras.

Estadio predictivo: anticipación de situaciones futuras.

El evento deseado es el estudio de un modelo que supere las debilidades del mercado actual. Se presume que la aplicación de un modelo de economía colaborativa reducirá costos y será rentable para el operador y para el usuario. Para ello se establece el FODA y se delimitan las características del modelo en el capítulo 2. En resumen, se podría concluir que:

El modelo propuesto, con alta calidad de instalaciones especializadas y organización de eventos de networking a precio promedio del mercado, tendría acogida en el mercado de nicho propuesto.

8. ¿Qué se va a hacer?

Estadio proyectivo: Es la definición y simulación de operacionalización de la propuesta y su posterior contrastación, en materia de aceptación, con el mercado objetivo.

El evento deseado es comprobar la rentabilidad de la implementación de oficinas en el sistema coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores.

3.1.3 Diseño de investigación

El diseño de investigación se fundamenta en tres criterios:

Amplitud de foco univariable eventual, perspectiva temporal puntual transeccional contemporánea, y fuentes documentales.

Respecto a las unidades de estudio, la investigación proyectiva plantea la rentabilidad del conductor y de los usuarios potenciales de la propuesta de un modelo de oficinas coworking; por tanto, las unidades de estudio estarían definidas por el mercado objetivo, las características del modelo y la rentabilidad del mismo. Así, el diseño de investigación será:

- Según el contexto y fuente: diseño de investigación documental.
- Según la perspectiva temporal: diseño de investigación transeccional contemporáneo.
- Según la amplitud de foco: diseño de investigación univariable eventual.

3.2 Población y muestra (escenario de estudio).

3.2.1 Población.

La población en términos estadísticos se refiere al conjunto de individuos con parámetros determinados, con el fin de llevar a cabo un estudio. En este caso, comprobar la aceptación y demanda del modelo propuesto, que será fundamental para determinar la rentabilidad.

La población de estudio a efectos de medir la demanda es finita, y real, dado que se refiere al mercado potencial para este tipo de servicios.

El mercado potencial, como vimos en la descripción de la variable referida al tamaño del mercado, está constituido por los actores principales, siendo estos:

- Profesionales freelance del sector construcción (arquitectos, ingenieros civiles, sanitarios y eléctricos) e inmobiliario (corredores inmobiliarios), que vivan o trabajen en Miraflores, menores de 65 años, que constituirían el mercado de espacios flexibles.
- Mypes del sector que operan en el distrito de Miraflores, que constituirían el mercado de oficinas privadas.

Para tal efecto, de acuerdo a la normatividad del sector y características de los actores del nicho, detalladas dentro de las investigaciones relacionadas con el tema en el capítulo 2, se hace pertinente realizar consultas a los colegios profesionales respectivos y verificar la data del registro de corredores inmobiliarios del MVCS, así como también el registro de Mypes dedicadas al sector, en el Ministerio de Trabajo.

Por tanto, se recolecta la siguiente data de las siguientes instituciones:

PA=Población de arquitectos colegiados.	CAP
PI=Población de ingenieros civiles, sanitarios y eléctricos colegiados.	CIP
PC=Población de corredores inmobiliarios registrados.	MVCS
PM=Población de MYPES del sector ubicadas en Miraflores.	MINTRA

Donde:

Población para servicio de oficina flexibles = $(PA+PI+PC) - 10\%$ (población Mayor de 65 años).

Población para servicios de oficinas privadas = PM

La población total resultante para medición de mercado del modelo propuesto se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 15.

Resumen de población total para medición de mercado del modelo propuesto.

Modelo	Servicios	Población
Coworking especializado el sector construcción e inmobiliario	Oficinas Flexibles	4538 personas
	Oficinas Privadas	2084 empresas

Tabla 15. Resumen de población total para medición de mercado del modelo propuesto.

1.2.1.1 Población total para servicio de oficinas flexibles.

De acuerdo a los datos obtenidos en las instituciones, se concluye que existirían un total de 5042 profesionales vinculados al sector en Lima metropolitana, de los cuales se restaría el 10% correspondiente a la población mayor de 65 años, según datos del CPI (2019), quedando un total de 4538.

Tabla 16.

Población para medición de mercado de oficinas flexibles open space.

Entidad Fuente	Tipo Profesional	Cantidad
MCVS	Corredor Inmobiliario	1387
CAP	Arquitecto Colegiado	1070
CIP	Ingeniero Colegiado	2585
Sub Total		5042
-10% población mayor 65 años		504.
Total		4538

Tabla 16. Población para medición de mercado de oficinas flexibles open space. Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.1.1 Población de arquitectos colegiados registrados en Miraflores.

El Concejo Regional Lima del Colegio de Arquitectos del Perú, través de su oficina gremial, da cuenta de 1070 agremiados con domicilio real o fiscal en Miraflores para el año 2019.

3.2.1.1.2 Población de ingenieros civiles, sanitarios o eléctricos registrados en Miraflores.

El Concejo Regional de Lima del Colegio de Ingenieros del Perú, por confidencialidad, solo maneja cifras públicas regionales a través de su página web. Efectuada la consulta formal, se obtuvo una respuesta negativa, por tanto, se procede a efectuar el cálculo en base a aproximaciones con la data de la web. A continuación, presentamos los datos obtenidos con respecto a colegiados a nivel regional:

Tabla 17.

Número de Colegiados vinculados al nicho CIP de la Región Lima.

Especialidad	Numero de Colegiados
Civiles	20, 879.00
Electricistas	3,546,00
Electromecánicos	5,380.00
Sanitarios y ambientales	4,744.00
Total	34,549.00

Tabla 17. Numero de Colegiados vinculados al nicho CIP de la Región Lima. Fuente: Elaboración propia.

A efectos de deducir, a partir de un dato regional, el número de aproximado de agremiados del distrito de Miraflores, se toma en cuenta los datos poblacionales de CPI (2019), que señalan que la población de Miraflores es el 1% de la población de Lima Metropolitana, y esta, a su vez, es el 81.7% de la población regional.

Hasta aquí, bastaría aparentemente con aplicar los porcentajes a la población según los datos de CIP; sin embargo, dado que nuestro país viene de un proceso de centralización, podemos notar que la cantidad de profesionales en Lima Metropolitana es bastante más alta que en el resto de Lima región.

Los datos del INEI (2018) señalan que en Lima Metropolitana el 24.4% de habitantes tienen estudios superiores, (2'315,194.00 de individuos), y en el resto de provincias de Lima solo el 12.8% de la población tiene estudios superiores, (269, 172.00 individuos). En base a ello, se elaboró el siguiente cuadro:

Tabla 18.

Número de profesionales en Lima Región y Lima Metropolitana.

Ámbito Geográfico	Población	Porcentaje de Población	Población con formación profesional	Porcentaje de población profesional con respecto al propio ámbito geográfico
Lima Región	11' 591, 400.00	100%	2'584,366.00	22.29%
Lima Metropolitana	9'488,500.00	81.7%	2'315,194.00	24.4%
Resto de Lima Región	2'102,900.00	18.3%	269, 172.00	12.8%

Tabla 18. Número de profesionales en Lima Región y Lima Metropolitana. Fuente: Elaboración propia en base a datos de CPI (2019).

Si tomamos como universo el número total de personas con educación superior en Lima región, tenemos que la sumatoria de ambos subtotaes sería 2'584,366.00 de personas con estudios superiores, de esta cantidad la población de Lima Metropolitana representa el 89.58% y la del resto de provincias 10.42%.

Tabla 19.

Porcentaje de distribución de profesionales con respecto a Lima Región.

Ámbito Geográfico	Porcentaje de Profesionales con respecto a Lima	Distribución estimada de ingenieros colegiados vinculados a la construcción e inmobiliaria
Lima Región.	100.00%	34,549.00
Lima Metropolitana.	89.58%	30,949.00
Resto de Lima Región.	10.42%	3,600.00

Tabla 19. Porcentaje de distribución de profesionales con respecto a Lima Región. Fuente: Elaboración propia.

Aplicando entonces los datos poblacionales obtenidos de CPI (2019) respecto al porcentaje de población en Miraflores, el mismo es del 1% con respecto a Lima Metropolitana, tendríamos así una población de ingenieros en Miraflores que ascendería a 2,585.

3.2.1.1.3 Población de corredores inmobiliarios registrados en Miraflores.

El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2019), a través de su Oficina General de Estadística e Informática, posee la base de datos del Sistema de Agentes Inmobiliarios, en la cual se observa que la cantidad de corredores inmobiliarios inscritos en Miraflores para el año 2019 es de 1,387.

3.2.1.1.2 Población total para oficinas privadas.

A efectos de cuantificar las micro y pequeñas empresas del sector ubicadas en Miraflores, de acuerdo a la información del Ministerio de Trabajo y Promoción Social (2018) sobre el “número de empresas declaradas como micro o pequeñas empresas”, existirían en Miraflores 3,164.00 micro empresas y 768.00 pequeñas empresas. De estas empresas, según el Boletín “Leyendo Números” del Ministerio de Trabajo y Promoción Social (2019), el porcentaje de empresas dedicadas al rubro construcción es el 53% del total. Por tanto, el total de MYPIMES es de 2084 en Miraflores y en el sector construcción.

Tabla 20.

Población para medición de mercado oficinas privadas.

	Cantidad de Micro empresas Miraflores	Pequeñas empresas Miraflores	Total	Total empresas sector construcción en Miraflores
Miraflores	3,164.00	768.00	3,932	2,083.96
%	80.47%	19.53%	100%	53%

Tabla 20. Población para medición de mercado potencial de oficinas privadas. Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ministerio de Trabajo y Promoción Social. (2018).

3.2.2 Muestra.

En cuanto al tipo de muestreo, al ser una población homogénea, con características definidas, será no probabilístico. Al ser una población conocida y finita se aplica la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n=Tamaño de la muestra.

Z=Valor teórico del nivel de confianza (90.00%).

p= proporción de individuos con respuesta aprobatoria a la encuesta.

q=proporción de individuos con respuesta negativa a la encuesta.

e=error de estimación (10.00%).

N=tamaño de la población.

Debido a que las características del modelo indican dos tipos de usuario, siendo estos los profesionales freelance y las Mypes ubicadas en Miraflores, se desarrolla el cuestionario en dos racimos para cada tipo de usuario.

La muestra entonces para el mercado de oficinas flexibles open office space es:

$$N = \frac{(1.65)^2 \cdot 0.5^2 \cdot 4538}{(0.10)^2 (4538 - 1) + (1.65)^2 \cdot 0.5^2} = 67 \text{ personas tamaño de muestra}$$

La muestra el mercado de oficinas privadas es:

$$N = \frac{(1.65)^2 \cdot 0.5^2 \cdot 2084}{(0.10)^2 (2084-1) + (1.65)^2 \cdot 0.5^2} = 66 \text{ personas gerentes de empresas}$$

De estos resultados elaboramos la siguiente tabla resumen:

Tabla 21.

Cuadro resumen muestra para el modelo propuesto.

Modelo	Servicios	Muestras
Coworking especializado en el sector construcción e inmobiliarios	Oficinas flexibles	67profesionales
	Oficinas privadas	66 empresas

Tabla 21. Cuadro resumen de muestra de modelo propuesto. Fuente: Elaboración propia.

La selección muestral se efectúa mediante la búsqueda de individuos de las bases de datos, es decir, una selección intencional.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para la definición de los variables dependientes y sus indicadores, se ha utilizado las técnicas de análisis documental, entrevistas y observaciones no experimentales. Para la medición de las variables independientes, la técnica planteada es la encuesta a través del instrumento de cuestionario. A continuación, se detallan las técnicas para la definición de las variables.

3.3.1 Análisis documental:

La técnica del análisis documental se llevó a cabo mediante la revisión de bibliografía (cuyo detalle se especifica en Referencias Bibliográficas) especializada en las diferentes aristas del tema. Las principales fuentes fueron: Investigaciones y publicaciones mundiales referidas al modelo coworking, la economía colaborativa y tendencias futuras de consumo.

- Tesis de investigación nacionales referidas al modelo coworking.
- Literatura, estudios y publicaciones referidas al crecimiento y proyecciones del sector construcción e inmobiliario en Perú.

- Datos estadísticos de Perú.
- Datos estadísticos de colegios profesionales y ministerios.
- Publicaciones referidas a la problemática urbana en el Perú y el mundo.
- Publicaciones referidas a indicadores económicos, proyecciones y posicionamiento de la economía peruana.
- Normatividad nacional.
- Normatividad internacional en ergonomía.
- Procedimientos y teorías de análisis financiero.

Los instrumentos utilizados fueron fichas bibliográficas y registro de páginas electrónicas, cuyo contenido se incluyó en el estudio y dio lugar al texto, gráficos y tablas contenidos en el presente documento.

Como criterios de confiabilidad se tomó en cuenta:

- Publicación por una institución reconocida.
- Soporte por teorías o métodos de investigación científica.
- Actualidad: se priorizo información de hasta 3 años atrás. Considerándose obsoleta a partir de los 6 años exceptuando datos históricos.

3.3.2 Observación no experimental.

Se realizó una observación no experimental a varios coworking de Lima, a efectos de observar el modelo instaurado en el país, y detallar factores tales como competencia, servicios, rangos de precio, usuarios, entre otras características.

Los instrumentos utilizados fueron fichas de observación, cuyo contenido se incluyó en la redacción del presente documento. En algunas visitas se realizó como parte de la observación una entrevista a manera de cliente a los conductores.

3.3.3 Evaluación económico financiero.

En el estudio financiero se conforma por elementos informativos cuantitativo en base a una simulación del caso. Permite observar la viabilidad del modelo, integrando el comportamiento de las operaciones necesarias y proyectando el crecimiento del mismo. Los instrumentos utilizados fueron VAN, TIR, flujo de caja actualizado, beneficios netos.

3.3.4 Encuesta.

En cuanto a la técnica para levantar información de las variables independientes, se utiliza la técnica de la encuesta mediante cuestionario, por ser un instrumento para la obtención de información primaria. Permite recoger datos a través de preguntas planteadas homogénea y directamente a las unidades de observación, constituidas por los individuos que conforman el mercado y permiten obtener información de las variables independientes, tales como el tamaño de mercado, las características de equipamiento y los ingresos por ventas.

El instrumento a utilizar es un cuestionario diseñado para el estudio, es preciso que sea objeto de validación.

Tipo:	Interrogatorio.
Administración:	Única, individual.
Nro. de Preguntas	7 preguntas con subpreguntas.
Respuestas:	Cerradas simples.

Cabe señalar que, a pesar de establecerse dos tipos de población, profesional freelance y conductor de MYPE, sin embargo, se establece un instrumento único, con una pregunta cualitativa de usuario, dos preguntas de filtro y preguntas de batería.

3.3.4.1. Criterio de confiabilidad.

La medición de confiabilidad se refiere al grado en que el instrumento produce resultados coherentes y consistentes.

$$\text{Puntuación verdadera} = \text{Puntuación observada} + \text{error sistemático.}$$

Se aminora el error sistemático mediante las siguientes consideraciones:

- Redacción clara de preguntas.
- Instrucciones previas.
- Estandarización de proceso de administración: La encuesta se administró en Marzo-Mayo 2020, en formato on line, envió en formato Word, tiempo sugerido 5 min, marcación con espacios en blanco para insertar X.

Dado que la aplicación es en un solo tiempo, se valida la confiabilidad de consistencia interna de Kuder Richardson, con una prueba piloto de 10 individuos utilizando el programa SPSS Statistics IBM se tiene un factor de 0.939.

Figura 42.

Criterio de Confiabilidad Piloto Kuder Richardson.

PILOTO KUDER RICHARDSON																						
ITEM																						
Nro	item1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6.1	item 6.2	item 6.3	item 6.4	item 6.5	item 6.6	item 6.7	item 6.8	item 6.9	item 6.1	item 6.11	item7.1	item7.2	item7.3	item7.4	VAR	
1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	17
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	14
4	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
5	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	16
6	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	18
8	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	12
9	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	17
P	1	1	1	0.9	0.8	0.5	0.6	0.5	0.5	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5	0.4	0.6	0.3	0.5	0.3	0	VT	33.60
Q	0	0	0	0.1	0.2	0.5	0.4	0.5	0.5	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.6	0.4	0.7	0.5	0.7	1		
Pq	0	0	0	0.09	0.16	0.25	0.24	0.25	0.25	0.24	0.24	0.25	0.25	0.25	0.24	0.24	0.21	0.25	0.21	0	3.62	
						N=	20			KR(20)	0.939											

Figura 42. Criterio de Confiabilidad Piloto Kuder Richardson. Fuente: Elaboración propia.

3.3.4.2 Criterio de validez.

La medición de validez teórica es el grado en el que un instrumento mide la variable, es decir, es la cualidad del instrumento de medir adecuadamente las hipótesis y teorías antecedentes. La validez total engloba la validez de constructo y la validez de contenido. Los criterios sometidos a juicio de expertos obtienen coeficientes de validez positivos con el método de Hernández – Nieto 2002., por tanto, el instrumento sería válido para la obtención de información.

Figura 43.

Coefficiente de validez por juicio de expertos. -Hernández Nieto.

COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDOS									
(Hernandez- Nieto)									
	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Sx _i	Mx	CVC _i	P _{ei}	CVC	
Item 1	20	18	15	53	2.65	0.88	0.037	0.85	
Item 2	18	14	17	49	2.72	0.91	0.037	0.87	
Item 3	18	16	18	52	2.89	0.96	0.037	0.93	
Item 4	18	15	20	53	2.65	0.88	0.037	0.85	
Item 5	18	17	17	52	2.89	0.96	0.037	0.93	
Item 6.1	16	16	20	52	2.60	0.87	0.037	0.83	
Item 6.2	20	16	20	56	2.80	0.93	0.037	0.90	
Item 6.3	18	16	20	54	2.70	0.90	0.037	0.86	
Item 6.4	20	16	20	56	2.80	0.93	0.037	0.90	
Item 6.5	20	16	20	56	2.80	0.93	0.037	0.90	
Item 6.6	20	16	20	56	2.80	0.93	0.037	0.90	
Item 6.7	20	16	20	56	2.80	0.93	0.037	0.90	
Item 6.8	20	18	20	58	2.90	0.97	0.037	0.93	
Item 6.9	18	18	20	56	2.80	0.93	0.037	0.90	
Item 6.10	18	18	20	56	2.80	0.93	0.037	0.90	
Item 6.11	18	18	20	56	2.80	0.93	0.037	0.90	
Item 7.1	18	19	20	57	2.85	0.95	0.037	0.91	
Item 7.2	18	19	20	57	2.85	0.95	0.037	0.91	
Item 7.3	19	19	20	58	2.90	0.97	0.037	0.93	
Item 7.4	20	19	20	59	2.95	0.98	0.037	0.95	
CVC FINAL									0.90

Figura 43. Coeficiente de validez de contenido. Hernández – Nieto. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla el nombre y características de los expertos intervinientes en la presente validación:

Tabla 22.

Expertos para validación de contenido y constructo.

Identificación	Nombre	Grado Académico		Docencia
		1	2	
Experto 1	Karen Nieto Perales	MBA Business School – Barcelona	EAE	
Experto 2	Víctor Luis Jiménez	Master Ciencias.UNI.	en	Docente PUC/UNI
Experto 3	Edwin Condori Nina	Master en Gestión Pública. Universidad del Pacífico.		

Tabla 22. Expertos para validación de contenido. Fuente: Elaboración propia.

Se aplica el coeficiente de validez de contenido (Hernández Nieto 2002). Cada juez recibe de forma individual las instrucciones y documentos anexos para el juicio de validación (carta de invitación, cuestionario, matriz de consistencia, matriz de operacionalización, descripción teórica de constructo y gráfico del mismo. Ver anexos 4 y 5). Se utilizó la escala de Likert.

1 =Inaceptable

2 =Deficiente

3= Regular

4= Bueno

5= Excelente

Los indicadores a medir son la coherencia entre el ítem y el objetivo de la investigación, la claridad para su entendimiento, la escala de respuesta, la conveniencia del ítem en el tema del indicador, y la relevancia con el tema y constructo.

3.3.4.2.1 Validez de constructo.

Respecto al constructo del instrumento en sí, debemos señalar que se basa en la construcción teórica para la recolección de datos. Su objetivo es comprobar las variables referidas a la existencia de condiciones óptimas para la implementación del modelo, acorde con la hipótesis principal y el marco teórico. Dichas condiciones se refieren a la existencia y tamaño del mercado potencial, y a la aceptación de las características de equipamiento, servicios y precio.

El modelo teórico se detalla en la descripción teórica de constructo y el gráfico del mismo, así como en la matriz de operacionalización (ver anexos 4 y 5).

La validez del constructo, entonces, determina la estructura de la variable y establece la validez del ítem, estableciendo su relación con la estructura teórica.

A continuación, una breve descripción de la estructura del cuestionario:

Pregunta de ramificación.

-La pregunta 1 está orientada a confirmar el enfoque cualitativo de la segmentación del usuario potencial, es decir, mide el enfoque cualitativo del tipo de población (freelance o MYPE). Pregunta simple y respuestas cerrada dicotómica.

Preguntas filtro.

- Las preguntas 2 y 3 son preguntas de filtro. Se confirma el enfoque cualitativo de lugar de residencia y ocupación de la segmentación del usuario potencial, por lo tanto, la medición es cuantitativa de variable nominal. Para que el cuestionario sea válido, las repuestas deberán ser afirmativas. Las respuestas son cerradas y dicotómicas.

Batería de preguntas.

- Las preguntas 4 y 5 están orientadas a medir la variable cuantitativa del tamaño del mercado, a efectos de cuantificar el mercado disponible y efectivo. Son preguntas simples de respuestas cerradas y dicotómicas.

- La pregunta 6 está orientada a medir la aceptación de la variable cualitativa de características de equipamiento y servicios (variante cualitativa nominal). Se subdivide en 11 sub preguntas simples a fin de corroborar la aceptación de las características del modelo propuesto. Las respuestas son cerradas y dicotómicas.

- La pregunta 7 está orientada a medir la aceptación de los precios del coworking, lo que constituye el indicador fundamental para la variable de ingresos por ventas. Contiene 4 sub preguntas simples de respuesta cerrada y dicotómica.

Pruebas.

Dado que las preguntas son dicotómicas, se plantea la prueba Chi cuadrado en el sistema SPSS IBM, en base a la prueba piloto de 10 encuestados. Las tres primeras preguntas, al ser de racimo y filtro, no son consideradas en la prueba.

En cuanto a la relación entre los ítems 4 y 5, se obtuvo un Chi de significación asintótica de 0.107, por lo que ambas preguntas tendrían relación dentro del constructo al ser parte de la misma variable.

Tabla 23.

Prueba de chi cuadrado- relación entre ítem 4 y 5.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,593 ^a	1	,107		
Corrección de continuidad	,212	1	,645		
Razón de verosimilitud	2,683	1	,101		
Prueba exacta de Fisher				,300	,300
Asociación lineal por lineal	2,333	1	,127		
N de casos válidos	10				

Figura 44. Prueba de Chi cuadrado entre ítem 4 y 5. Fuente: Elaboración propia SPSS.

En cuanto al resto de preguntas 6 y 7 obtuvieron valores inferiores al 0.5 por lo que serían variables independientes.

3.3.4.2 Validez de contenido:

Llamada también validez lógica o racional, implica el grado en que un instrumento refiere al grado específico de lo que se mide, es decir, que sea fácil de entender, de interpretar, administrar, tenga escala de discriminación y sea coherente y relevante con lo que se desea medir.

Los indicadores a medir son: coherencia entre el ítem y el objetivo de la investigación, claridad para su entendimiento, escala de respuesta, conveniencia del ítem en el tema del indicador y relevancia con el tema indicado en el formato de validación.

3.4 Descripción del procedimiento de análisis.

“Analizar significa establecer categorías, ordenar, manipular y resumir los datos” (Kerlinger, 1982, p. 96). En esta etapa del proceso de investigación, se procede a ordenar los datos recogidos a fin de explicar e interpretar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas.

El procedimiento para las variables independientes pasa por la tabulación y procesamiento de datos en el sistema IBM SPSS Statistics. El diseño de tablas estadísticas de tipo binario permite aplicar técnicas complejas de análisis facilitando este proceso. Los resultados de una investigación basados en datos muestrales requieren también de una aproximación al verdadero valor del conjunto de la población (Zorrilla, 1994). Para lograr lo anterior, se requiere de una serie de técnicas estadísticas. Estas técnicas se derivan tanto de la estadística paramétrica como de la estadística no paramétrica. La primera, tiene como supuestos que la población estudiada posee una distribución normal y que los datos obtenidos se midieron en una escala de intervalo o de razón. La segunda, no establece supuestos acerca de la distribución de la población, sin embargo, requiere que las variables estudiadas se midan a nivel nominal u ordinal (Weiers 1993). Los instrumentos a utilizar para las variables son encuestas por correo electrónico y simulaciones teóricas. Los detalles de origen y pruebas estadísticas se muestran en el anexo 4.7 sobre matriz de análisis de datos.

El procedimiento de análisis para las variables dependientes, en cambio, debe expresarse de manera clara y simple, utilizando la lógica tanto inductiva como deductiva. La mayor parte de los instrumentos son simulaciones experimentales en base a las variables verificadas mediante las variables primarias. Los detalles de origen se remontan a bases

estadísticas gubernamentales e institucionales y a estudios de tesis anteriores, así como a estadísticas especializadas de consultoría en coworking. El detalle se incluye en el Anexo 4.7.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados.

Con respecto a las variables primarias, estas han sido objeto de investigación a través del instrumento de cuestionario aplicado a los dos tipos de usuario: profesional freelance y empresario Mype. Se detallan a continuación los resultados en las tablas de frecuencia univariadas.

Preguntas Filtro.

Los resultados arrojan 100% de muestras validas en el cuestionario.

Figura 45.

Profesional freelance. Figura resumen de tablas de frecuencia de ítems 1-2-3.

Preguntas filtro.

1.Modalidad de trabajo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Profesional Freelance	60.00	100.00	100.00	100.00
2.Vive o trabaja en Miraflores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	60.00	100.00	100.00	100.00
3. Trabaja en el sector constrccion e inmobiliario					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	60.00	100.00	100.00	100.00
Resumen Preguntas Filtro					
		Modalidad de Trabajo Freelance	Vive o trabaja en Miraflores	Trabaja actualmente en el sector constrccion e inmobiliario	Porcentaje acumulado
Válido	Validos	60.00	100.00	100.00	100.00

Figura 45. Profesional freelance. Figura resumen tablas de frecuencia de ítems 1-2-3. Preguntas filtro. Fuente: Elaboración propia SPSS.

Figura 46.

Mypes. Frecuencia de ítems 1-2-3. Preguntas filtro.

1.Modalidad de trabajo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Empresario Mype	60.00	100.00	100.00	100.00
2.Vive o trabaja en Miraflores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	60.00	100.00	100.00	100.00
3. Trabaja en el sector constrccion e inmobiliario					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	60.00	100.00	100.00	100.00
Resumen Preguntas Filtro					
		Modalidad de Trabajo Freelance	Vive o trabaja en Miraflores	Trabaja actualmente en el sector constrccion e inmobiliario	Porcentaje acumulado
Válido	Validos	60.00	100.00	100.00	100.00

Figura 46. Mypes. Figura resumen tablas de frecuencia de ítems 1-2-3. Preguntas filtro. Fuente: Elaboración propia SPSS.

Aplicando la estadística descriptiva univariable, los resultados arrojan en las tres preguntas filtro una frecuencia absoluta de 60, siendo la frecuencia relativa de 100%.

Batería de preguntas.

A efectos de medir el mercado disponible, en la pregunta o ítem 4 se consulta acerca del interés por el servicio de coworking especializado. El resultado fue 86.70% para profesionales freelance y 90.00% para Mypes.

Con respecto al mercado efectivo, la pregunta o ítem 5 consulta acerca del interés por el servicio de coworking especializado. El resultado fue 80.00% para profesionales freelance y 82.00% para Mypes.

Tabla 24.

Profesional freelance. Frecuencia. de ítem 4-Interes por el servicio. Mercado disponible.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Profesional freelance	No	8,0	13,30	13,30	13,30
	Si	52,00	86,70	86,70	100,00
Válido	Total	60,00	100,00	100,00	

Tabla 24. Profesional freelance. Frecuencia de ítem 4-Interes por el servicio. Mercado disponible.
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25.

Mypes. Frecuencia. de ítem 4-Interes por el servicio. Mercado disponible.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mypes interés por el servicio	No	6,00	10,00	10,00	10,00
	Si	54,00	90,00	90,00	100,00
Válido	Total	60,00	100,00	100,00	

Tabla 25. Profesional freelance. Frecuencia de ítem 4-Interes por el servicio. Mercado disponible.
Fuente: Elaboración propia.

Figura 47.

Profesional freelance. Gráfico de barras de frecuencia ítem 4. Mercado disponible.

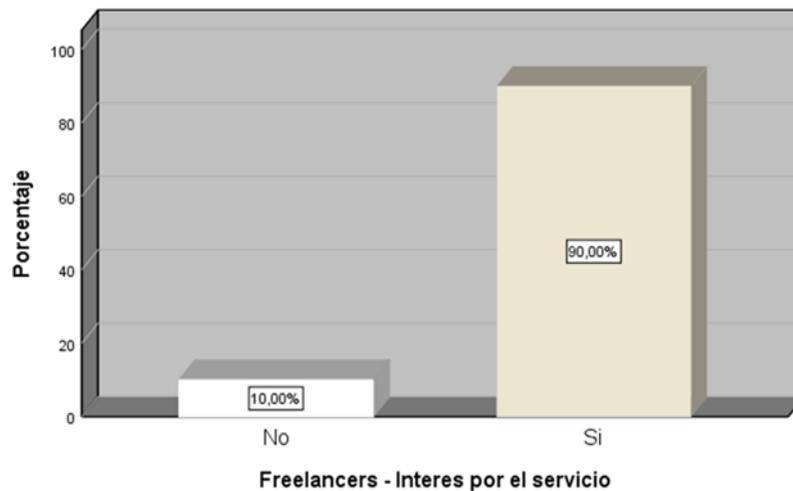


Figura 47. Profesional freelance. Gráfico de barras de frecuencia ítem 4. Mercado disponible.
Fuente: Elaboración propia.

Figura 48.

Mypes. Gráfico de barras de frecuencia ítem 4. Mercado disponible.

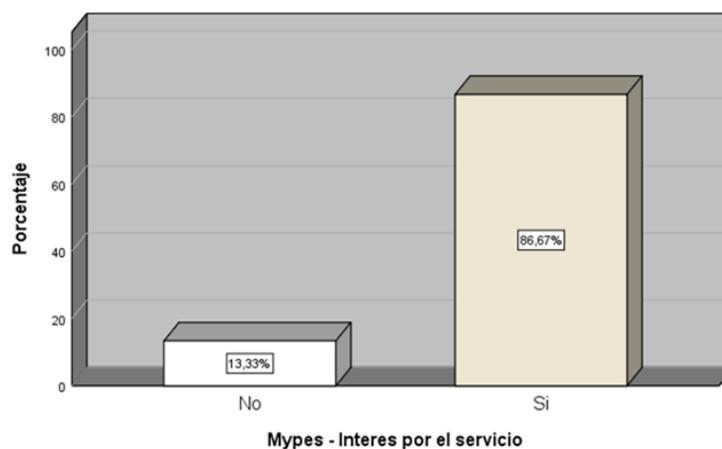


Figura 48. Mype. Gráfico de barras de frecuencia ítem 4. Mercado disponible. Elaboración propia.

Tabla 26.

Mype. Frecuencia de ítem 5-Voluntad de compra. Mercado efectivo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Voluntad de compra	No	11,00	18,30	18,30	18,30
	Si	49,00	81,70	81,70	100,00
Válido	Total	60,00	100,00	100,00	

Tabla 26. Mype. Frecuencia de ítem 5-Voluntad de alquiler. Mercado efectivo. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27.

Profesional freelance. Frecuencia de ítem 5-Voluntad de compra. Mercado efectivo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Voluntad de compra	No	12,00	18,30	18,30	18,30
	Si	48,00	81,70	81,70	100,00
Válido	Total	60,00	100,00	100,00	

Tabla 27. Profesional freelance. Frecuencia de ítem 5-Voluntad de alquiler. Mercado efectivo. Fuente: Elaboración propia.

Figura 49.

Profesional freelance. Frecuencia de ítem 5-Voluntad de compra. Mercado efectivo.

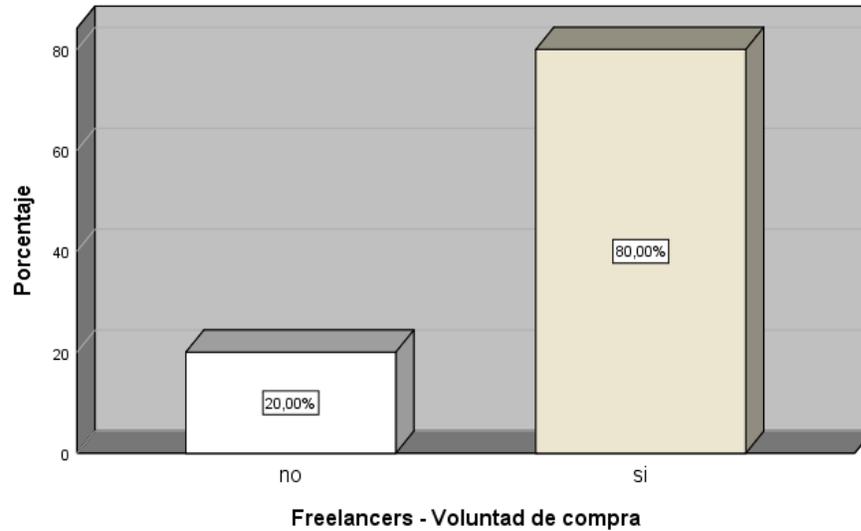


Figura 49. Profesional freelance. Frecuencia de ítem 5-Voluntad de compra. Mercado efectivo. Fuente: Elaboración propia.

Figura 50.

Mype. Frecuencia de ítem 5-Voluntad de compra. Mercado efectivo.

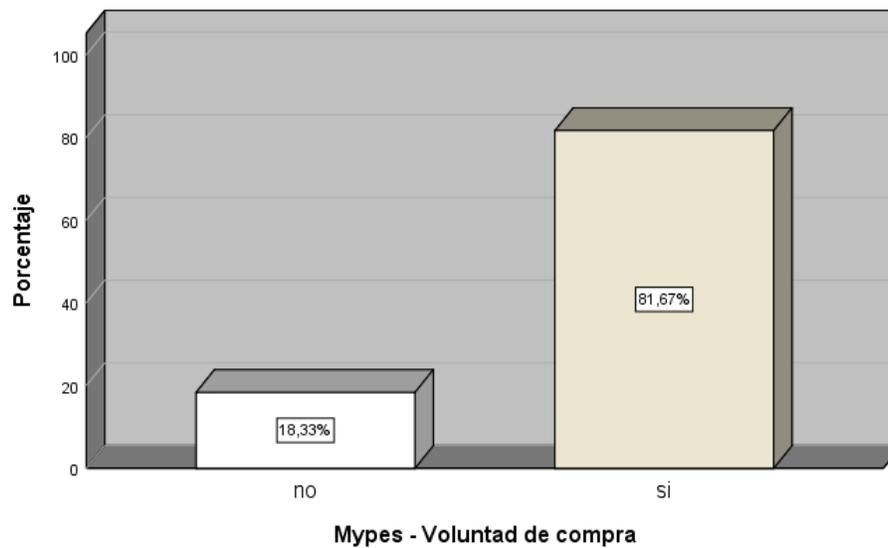


Figura 50. Mype. Frecuencia de ítem 5-Voluntad de compra. Mercado efectivo. Fuente: Elaboración propia.

Figura 51.

Profesional freelance. Cuadro Resumen de Frecuencias de Ítem 6.- Preferencia equipamiento y servicios. Características de equipamiento y servicio.

6.1 Preferencia de Servicios Plotter						6.5 Preferencia de servicios - Conferencias						6.9 Preferencia de Servicios - Networking Proveedores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	no	15.00	25.00	25.00	25.00	Válido	No	17.00	28.33	28.33	28.33	Válido	No	23.00	38.33	38.33	38.33
	si	45.00	75.00	75.00	100.00		Si	43.00	71.67	71.67	100.00		Si	37.00	61.67	61.67	100.00
	Total	60.00	100.00	100.00			Total	60.00	100.00	100.00			Total	60.00	100.00	100.00	
6.2 Preferencia de servicios -Rueda de Negocios						6.6 Preferencia de servicios -Talleres						6.10 Preferencia de servicios -Oficinas Virtuales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	20.00	33.33	33.33	33.33	Válido	No	21.00	35.00	35.00	35.00	Válido	No	24.00	40.00	40.00	40.00
	Si	40.00	66.67	66.67	100.00		Si	39.00	65.00	65.00	100.00		Si	36.00	60.00	60.00	100.00
	Total	60.00	100.00	100.00			Total	60.00	100.00	100.00			Total	60.00	100.00	100.00	
6.3 Preferencia de equipamiento Sala Muestras						6.7 Preferencia de servicios - Networking Financiero						6.11 Preferencia de equipamiento - Alquiler salas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	23.00	38.33	38.33	38.33	Válido	No	23.00	38.33	38.33	38.33	Válido	No	26.00	43.33	43.33	43.33
	Si	37.00	61.67	61.67	100.00		Si	37.00	61.67	61.67	100.00		Si	34.00	56.67	56.67	100.00
	Total	60.00	100.00	100.00			Total	60.00	100.00	100.00			Total	60.00	100.00	100.00	
6.4 Preferencia de servicios - Coaching						6.8 Preferencia de servicios -Networking Legal											
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado						
Válido	No	22.00	36.67	36.67	36.67	Válido	No	27.00	45.00	45.00	45.00						
	Si	38.00	63.33	63.33	100.00		Si	33.00	55.00	55.00	100.00						
	Total	60.00	100.00	100.00			Total	60.00	100.00	100.00							

Gráfico 51. Profesional Freelance. Cuadro resumen de frecuencia de ítem 6-Preferencia equipamiento y servicios. Características de equipamiento y servicio. Fuente: Elaboración propia.

Figura 52.

Mypes. Cuadro resumen de frecuencias de Ítem 6.- Preferencia de equipamiento y servicios. Características de equipamiento y servicio.

6.1 Preferencia de Servicios Plotter						6.5 Preferencia de servicios - Conferencias						6.9 Preferencia de Servicios - Networking Proveedores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	11.00	18.30	18.30	18.30	Válido	No	19.00	32.00	32.00	32.00	Válido	No	11.00	18.30	18.30	18.30
	Si	49.00	81.70	81.70	100.00		Si	41.00	68.00	68.00	100.00		Si	49.00	81.70	81.70	100.00
	Total	60.00	100.00	100.00			Total	60.00	100.00	100.00			Total	60.00	100.00	100.00	
6.2 Preferencia de servicios -Rueda de Negocios						6.6 Preferencia de servicios -Talleres						6.10 Preferencia de servicios -Oficinas Virtuales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	16.00	26.70	26.70	26.70	Válido	No	22.00	37.00	37.00	37.00	Válido	No	40.00	67.00	67.00	67.00
	Si	44.00	73.30	73.30	100.00		Si	38.00	63.00	63.00	100.00		Si	20.00	33.00	33.00	100.00
	Total	60.00	100.00	100.00			Total	60.00	100.00	100.00			Total	60.00	100.00	100.00	
6.3 Preferencia de equipamiento Sala Muestras						6.7 Preferencia de servicios - Networking Financiero						6.11 Preferencia de equipamiento - Alquiler salas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	11.00	18.30	18.30	18.30	Válido	No	11.00	18.30	18.30	18.30	Válido	No	11.00	18.30	18.30	18.30
	Si	49.00	81.70	81.70	100.00		Si	49.00	81.70	81.70	100.00		Si	49.00	81.70	81.70	100.00
	Total	60.00	100.00	100.00			Total	60.00	100.00	100.00			Total	60.00	100.00	100.00	
6.4 Preferencia de servicios - Coaching						6.8 Preferencia de servicios -Networking Legal											
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	25.00	42.00	42.00	42.00	Válido	No	16.00	26.70	26.70	26.70						
	Si	35.00	58.00	58.00	100.00		Si	44.00	73.30	73.30	100.00						
	Total	60.00	100.00	100.00			Total	60.00	100.00	100.00							

Figura 52. Mypes. Cuadro resumen de frecuencias de ítem 6.- Preferencia de equipamiento y servicios. Características de equipamiento y servicio. Fuente: Elaboración propia.

Figura 54.

Mypes. Gráficos de frecuencia de ítem 6 - Preferencia de equipamiento y servicios especializados.

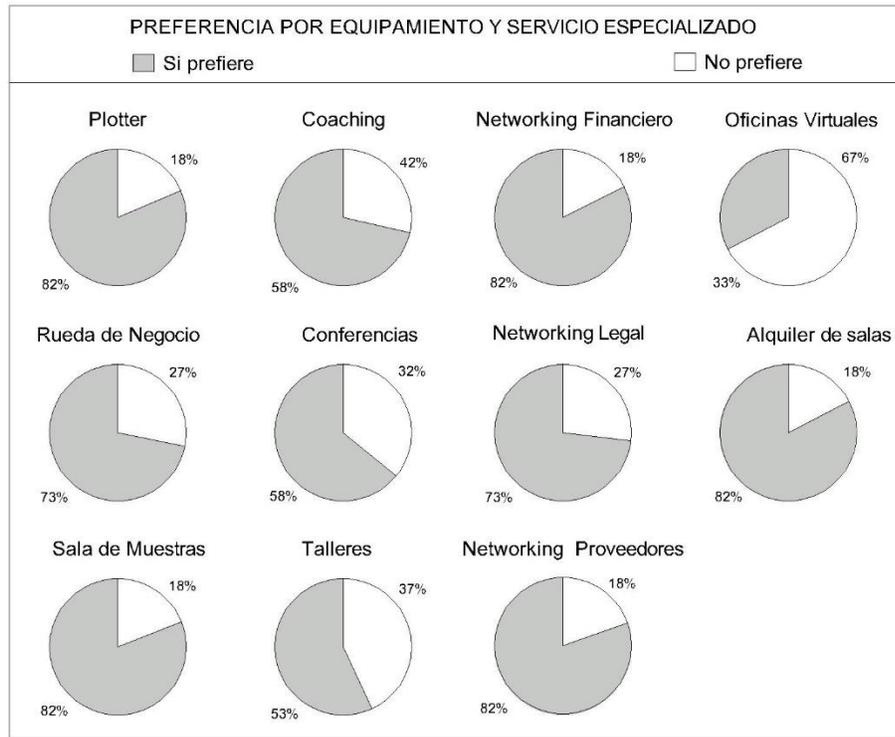


Figura 54 Gráficos de frecuencia de ítem 6 - Preferencia de equipamiento y servicios especializados. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28.

Profesional freelance. Tabla de frecuencia de ítem 7.-Planes. Ingresos por ventas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ninguna	10,00	16,70	16,70	26,70
Oficina Virtual	9,00	15,00	31,70	31,70
Escritorio Flexible	29,00	48,30	48,30	80,00
Escritorio Dedicado	7,00	11,70	11,70	91,70
Oficinas Privadas	5,00	8,30	88,30	100,00
Total	60,00	100,00	100,00	

Tabla 28. Profesional freelance. Tabla de frecuencia de ítem 7.-Planes. Ingresos por ventas. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29.

Mype. Tabla de frecuencia de ítem 7.-Planes. Ingresos por venta.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ninguna	9,00	15,00	15,00	15,00
Oficina Virtual	5,00	8,30	8,30	23,30
Escritorio Flexible	11,00	18,30	18,30	41,70
Escritorio Dedicado	4,00	6,70	6,70	48,30
Oficinas Privadas	31,00	51,70	51,70	100,00
Total	60,00	100,00	100,00	

Tabla 29. Mype. Tabla de frecuencia de ítem 7.-Planes. Ingresos por ventas. Fuente: Elaboración propia.

Figura 55.

Profesional freelance. Gráfico de frecuencias ítem 7 - Preferencia de planes.

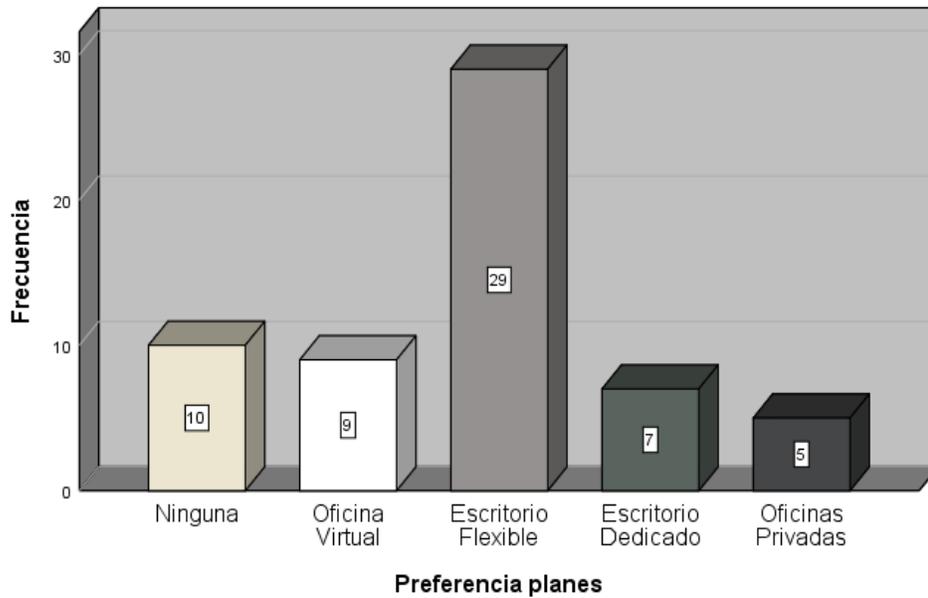


Figura 55. Profesional freelance. Grafico ítem 7 - Preferencia de planes. Fuente: Elaboración propia.

Figura 56.

Mype. Gráfico de frecuencias ítem 7 - Preferencia de planes.

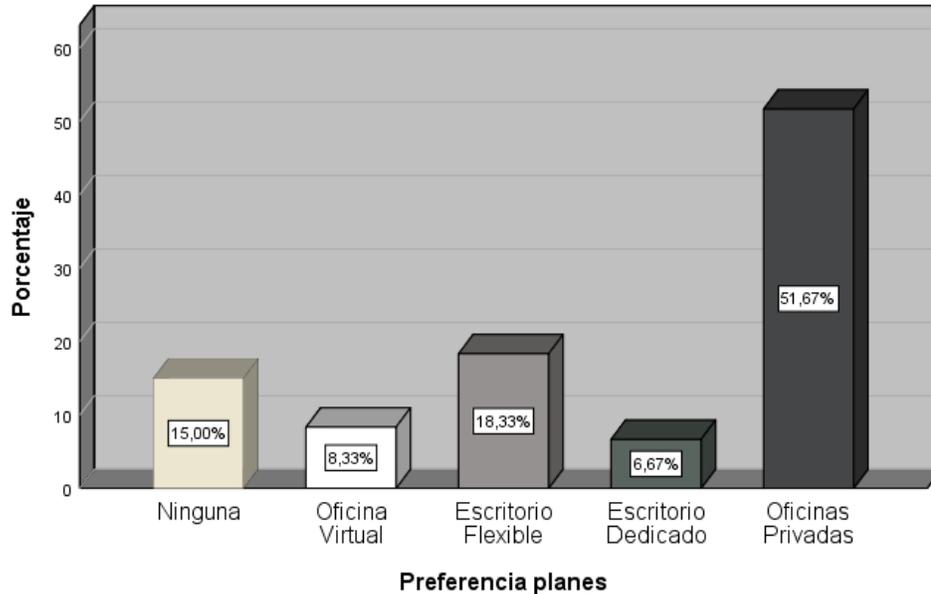


Figura 56. Mype. Gráfico de frecuencias ítem 7 - Preferencia de planes. Fuente: Elaboración propia

4.2 Análisis de resultados o discusión.

Aplicando el filtro, se procede al análisis de las variables independientes por cuestionario.

Variables independientes.

- La población de mercado potencial se segmenta conforme a la ficha de análisis de datos Nro. 1 (ver anexos). Las preguntas filtro aplicadas en el cuestionario arrojan resultados cuyo análisis indica que la muestra es válida, dado que el 100% de los encuestados se dedica al rubro construcción e inmobiliario y vive o trabaja en Miraflores, correspondiendo al segmento.
- Con respecto a la pregunta de batería aplicada al mercado disponible se desprende, por interpolación de porcentajes a la población, que el mercado disponible sería el 86.70% para profesionales freelance y 90.00% para Mypes. El mercado potencial, entonces, estaría compuesto por 5042 profesionales freelance y 2084 Mypes, y el

mercado disponible estaría compuesto por 4371.41 profesionales freelance y 1876 Mypes

- De la pregunta de batería aplicada al mercado efectivo se desprende, por interpolación de porcentajes a la población, que el mercado disponible sería el 80.00% para profesionales freelance y 82.00% para Mypes. El mercado efectivo, entonces, estaría compuesto por 5042 profesionales freelance y 2084 Mypes, y el mercado disponible por 4033.60 profesionales freelance y 1667.00 Mypes.
- El mercado objetivo estaría constituido, entonces, por 3227 profesionales freelance y 1334 Mypes, aplicando la razón teórica de segmentación analizada en la ficha de análisis de datos 2.
- En cuanto a las características del equipamiento y servicio, en la ficha de análisis de datos 3 y la ficha de observación experimental 1 se plantea un modelo con 11 características.

Los datos arrojan las siguientes preferencias:

- Profesional freelance: Plotter 75%, rueda de negocios 67%, sala de muestras 62%, coaching 63%, conferencias 72%, talleres 65%, networking financiero 62%, networking legal 55%, networking de proveedores 62%, oficinas virtuales 60% y alquiler de salas de talleres 57%.
- Mypes: Plotter 82%, rueda de negocios 73%, sala de muestras 82%, coaching 58%, conferencias 58%, talleres 53%, networking financiero 82%, networking legal 73%, networking de proveedores 82%, oficinas virtuales 33% y alquiler de salas de talleres 82%.
- Cabe señalar que el servicio con mayor acogida es el plotter. Las pymes tienen más altos índices de acogida en networking, salas de muestras y ruedas de negocios, mientras que el profesional freelance se ve atraído por las capacitaciones y eventos.
- Los porcentajes de aceptación superan el 50% en la mayoría de casos, dado que son actividades conexas a las actividades profesionales. Solo en cuanto a las oficinas virtuales se observa una ausencia de acogida en las MYPES.
- En cuanto al ítem referido a la variable ingresos por ventas de la ficha de análisis de datos 4, verificamos que existe información respecto a los sistemas de planes y a los

índices de ocupación del local internacionales, que definirían los ingresos por ventas, en el modelo propuesto. La propuesta de estos planes se plasma en la pregunta 7 del cuestionario, en la que se confirma que el usuario profesional freelance tendría una alta aceptación de escritorios flexibles (48.3%) y una regular preferencia por escritorios dedicados (15.0%) y oficinas virtuales (16.7%). El espectro de las Mypes indica una mayor aceptación de oficinas privadas (51,67%), regular aceptación de escritorios flexibles (16,33%) y una menor aceptación de escritorio dedicados (6,67%) y oficinas virtuales (8.80%).

Estos resultados confirmarían la simulación económico-financiera desarrollada en el punto 2.7.5.

Variables dependientes.

- Efectuada la operación de estas variables, tendríamos como resultado lo siguiente:
- Respecto al costo de implementación y puesta en marcha, analizada la base documental referida en la ficha de análisis documental 4 y desarrollada en el presente estudio, mediante lógica deductiva se aplicó una simulación de costos de operación y puesta en marcha para el modelo, obteniéndose como resultado el cuadro de egresos por ventas desarrollado en la operación de la variable 2.7.4.
- Para la variable negocio rentable, se aplican los datos de las variables costos de implementación y puesta en marcha e ingresos por ventas, obteniéndose resultados de VAN de valor positivo y TIR de 32% (punto 2.7.1).
- En relación a la variable de reducción de costos para el usuario final, de la operación de comparación entre el análisis documental de la ficha de análisis documental 5 y los costos del usuario en base al ticket de los ingresos por venta mensuales, se determina que habría un ahorro de 54% en costos para Mypes, mientras que para el profesional freelance se abriría el acceso a oficinas en edificios tipo A, que por el metraje mínimo de alquiler sería inaccesible.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

Con respecto a la contratación de hipótesis se tiene lo siguiente:

Hipótesis Específicas

Hipótesis 1

- Existe un mercado objetivo para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable.

Con respecto a esta hipótesis, se ha planteado la variable de tamaño de mercado, hallándose un mercado objetivo de 3227 profesionales freelance y 1334 Mypes. En ambos casos, la segmentación progresiva del mercado disponible efectivo es superior al 50% del mercado potencial. Siendo la capacidad del negocio es de 228 personas, capacidad muy por debajo del mercado objetivo, la hipótesis queda confirmada al hallarse un mercado objetivo positivo y mayor a la capacidad del local.

- Existen características de equipamiento y servicios, para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable.

Las características planteadas en base a observación y análisis teórico y confirmadas son las siguientes según su porcentaje medio de aceptación:

Plotter	78.5%
Sala de muestras	72.0%
Networking financiero	72.0%
Networking legal	72.0%

Networking de proveedores	72.0%
Alquiler de salas de talleres	69.5%
Rueda de negocios	65.0%
Conferencias,	65.0%
Coaching	60.5%
Talleres	59.0%
Oficinas virtuales	46.5%

Estas características son confirmadas por más del 50% en más del 90% de los casos, por tanto, la hipótesis es verdadera.

- Los costos de implementación y de operatividad de un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, permiten que sea un negocio rentable.

Al respecto, se establece un modelo que implica costos de implementación de S/845,140.54 y costos operativos mensuales netos de S/ 122,213.40 en promedio. Estos costos corresponden a la base teórica y se someten al análisis financiero de VAN y TIR con valores positivos, por lo que se confirma la hipótesis.

- Existen ingresos por ventas suficientes para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable.

Al respecto, se establece un modelo que implica ingresos por venta en base a planes de membresías, el cual, al ser confrontado con el mercado potencial, tienen aceptación. Estos ingresos corresponden a la base teórica de rentabilidad y volúmenes de ocupación, y se someten al análisis financiero de VAN y TIR con valores positivos, por lo que se confirma la hipótesis.

- Existe un porcentaje de disminución de costos operativos para el usuario.

Al respecto, los resultados de la operación arrojan 54%, siendo este un valor positivo que confirma la hipótesis.

Hipótesis Principal

- Un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, es un negocio rentable y constituiría un modelo que genere disminución en los costos operativos del usuario.

A efectos de validar la hipótesis, deberemos considerar en un horizonte de 5 años con los instrumentos VAN y TIR.

H1 = Rentabilidad positiva.

H1 > rentabilidad de proyecto inversión promedio (12.00%).

De acuerdo a la investigación efectuada, el modelo de coworking para el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, constituye un proyecto rentable económicamente para el operador, generando un margen de 34.00%, por lo que se confirma la hipótesis.

Otros

Del análisis del entorno macro entorno se concluye que hasta la fecha de culminación del estudio se determina que:

- A nivel macroeconómico se presentan condiciones favorables para el desarrollo de un modelo de negocio nuevo. Como referente de ello tenemos:

- Los indicadores nacionales, tales como calificaciones de riesgo, riesgo país, PEA y PBI, son positivos y estables para el desarrollo de un modelo de negocio nuevo.

- A nivel del sector construcción, las cifras del PBI son positivas con perspectivas de crecimiento, así como también son positivas las variaciones anuales de la población ocupada en el sector.

- Los indicadores regionales también señalan que la mayor cantidad del mercado objetivo con capacidad de consumo se encontraría en Lima Metropolitana.

- La población de Miraflores se ajusta al mercado objetivo y se ubica en uno de los ejes consolidados de oficinas.

- Existe en la ciudad acceso a un mercado de proveedores y distribuidores.

- Existe un mercado competidor, pero no especializado.

- A nivel microeconómico, las condiciones para la propuesta son propicias en cuanto se garantice la calidad del servicio y mantengan las ventajas competitivas del formato.

Como referente de ello tenemos:

- La competencia actual para coworking especializado es inexistente y las barreras de entrada de los potenciales competidores son altas, considerando el elevado costo de la inversión inicial, por tanto, el nivel de competitividad constituye un riesgo bajo.

- Esta situación, y el crecimiento del interés por parte de la población en el sistema coworking, disminuye la fuerza negociadora de los clientes, siendo esta medio – baja, considerando como principal amenaza de productos sustitutos como el home office, debiendo garantizar por tanto la calidad del servicio y el valor agregado del formato coworking respecto al home office.

5.2 Recomendaciones.

1. Para investigaciones posteriores se sugiere estudiar la repercusión del modelo, la posibilidad de réplica y la posible repercusión en el sector inmobiliario y construcción.

2. Para investigaciones posteriores se sugiere estudiar la flexibilidad de adecuación a otras ubicaciones.

3. El modelo, al ser nuevo en el mercado, demanda constante feedback del cliente una vez puesto en marcha.

4. Las estrategias de distribución del producto en medios publicitarios merecen un estudio complementario, lo mismo que la estrategia comercial donde se incluye el nombre, logo e identidad corporativa.

5. Este estudio es teórico, confirmado por la aceptación de la propuesta. Los puntos tales como la estrategia, misión y visión del negocio deberán ser enfocados en el book de proyecto de negocio en las etapas previas a la puesta en marcha.

6. La presente tesis se culmina en medio de la inesperada pandemia Covid-19, por lo que la industria del coworking debería reordenar procesos, dada su característica de compartir espacios. El aforo para oficinas se ha reducido en un 50% según el CAP. Al respecto, las reacciones han sido las siguientes:

Consultoras Mundiales.

Coworking Resources (2020), señala como acciones inmediatas ante la crisis:

- Negociación de contratos de alquiler por cláusula de fuerza mayor.
- Reunión de operaciones part time o en semanas cortas.
- Mantenimiento de la comunidad a través de foros, conferencias, etc.
- Reforzar protocolos de desinfección.

Protocol (2020) señala que la modalidad de trabajo preferida en el mediano plazo será el home office, dado que el trabajo colaborativo presencial generaría contactos no

convenientes. Se prevé que las membresías caigan y los alquileres bajen ante la crisis. Se recomienda las siguientes acciones:

- Construir comunidades virtuales con el desarrollo de plataformas virtuales y apps de alta interactividad, que generen comunidad y continuidad. Ejemplo: App Mural.
- Usar el espacio flexible por turnos, con menos aforo y solo para actividades puntuales.
- Mayor énfasis en oficinas privadas.

Tanto las acciones de corto y largo plazo requieren estudios complementarios no abordados en este estudio, que podrían ser materia de estudios posteriores.

We Work.

La reacción de WeWork ha sido reducir el aforo y lanzar una rápida y efectiva campaña publicitaria sobre los protocolos y medidas de desinfección en el local.

También ha lanzado la estrategia WeWork Goods, que proporciona locaciones de trabajo gratuitas para organizaciones gubernamentales u ONG que se vinculen al área de salud pública y resiliencia económica. Esta estrategia le permite tener visibilidad mediática, compromiso social, mientras dure el brote epidémico.

La estrategia actual de marketing se orienta a captar los usuarios que han tenido que resolver contratos por alto costo, ofreciendo los puestos por costo mensual y garantizando los protocolos y aforo. Los precios de coworking no varían hasta el momento.

Comunal.

La reacción de Comunal ha sido implementar el protocolo de desinfección con DMQ, controles de temperatura, desinfecciones profundas cada 15 días, con revisiones constantes.

Acciones internas

- Replanteo de reglamento de SST.
- Teletrabajo con instructivos para colaboradores mayores de 60 años y personas con enfermedades crónicas.
- Gestión de protección de información.
- Pico y placa de trabajadores (turnos).
- Apoyo en movilidad para trabajadores las primeras semanas.
- Suministros de limpieza y desinfección en recepción.

- Desarrollo de protocolo de recepción de mercadería y mensajería.
- Distanciamiento físico de trabajadores y señalética de posición.
- Acciones de pautas de convivencia para usuarios.
- Tarjetas de acceso para control de aforo.
- Toma de temperatura.
- Señalética para espacios de trabajo.
- No se comparte menaje común.
- Guantes de limpieza para lavado de menaje.
- Alcohol en gel previo a uso de electrodomésticos.
- Aumento de filtros de AA.
- Equipos de AA funcionando con renovación de aire 5 veces al día.
- Baños con señalética.
- Automatización de secado de manos.
- Desinfección de salas de reunión entre cada uso.
- App actualizada para reserva con aforos actualizados.
- Códigos promocionales para delivery.
- Celebraciones virtuales de cumpleaños y aniversarios.
- Comunal Talks vía zoom.
- Comunal foro con mesas diversas virtuales.
- Fomentar uso de escaleras.
- Definición de casos críticos.
- Protocolo de Prevención (37.5 grados de temperatura no ingresa).
- Protocolo de Sospecha (evacuación y limpieza de local ante persona que justifica la prueba COVID).
- Protocolo Confirmado (evacuación, limpieza y seguimiento de personas con contacto en cuarentena).

7. Tanto las acciones recomendadas a corto y mediano plazo por las consultoras y las reacciones tempranas de las grandes cadenas requerirán modificaciones en cuanto se apliquen. No son materia del presente estudio, sin embargo, al verse reducido el aforo, se recomienda no iniciar el proyecto el presente año hasta

verificar la acogida del usuario, reforzar las apps y plataformas virtuales para el mantenimiento de la comunidad.

8. Estas acciones demandarían un costo de implementación y mensual el cual se detalla en el siguiente cuadro:

Figura 57.

Cuadro de costos de implementación y costos fijos mensuales durante la contingencia COVID.

PROTOCOLOS Y CONTINGENCIA COVID					
ITEM	UNID	COSTO UNIT	COSTO	IGV	COSTO TOTAL
COSTOS IMPLEMENTACION					
Plan de vigilancia, prevencion y control de COVID 19	1.00	3500.00	3500.00	630.00	4130.00
Pediluvio corporativo	1.00	180.00	180.00	32.40	212.40
App con mayor interactividad	1.00	2000	2000.00	360.00	2360.00
Secadores de manos sin contacto	4.00	320	1280.00	230.40	1510.40
Gestion de proteccion de informacion	1.00	800	800.00	144.00	944.00
Movilidad de trabajadores mes 1 y 2	20.00	24	480.00	86.40	566.40
Señaletica	1.00	100	100.00	18.00	118.00
Filtros A A	1.00	1500	1500.00	270.00	1770.00
Termómetro	2.00	120	240.00	43.20	283.20
Total costos implementacion					11894.40
PROTOCOLOS Y CONTINGENCIA COVID					
ITEM	UNID	COSTO UNIT	COSTO	IGV	COSTO TOTAL
COSTOS FIJOS MENSUALES					
Medico ocupacional mensual	1.00	1500.00	1500.00		1500.00
Pruebas rápidas	10.00	18.00	180.00	32.40	212.40
Alcohol y desinfectantes	1.00	100.00	100.00	18.00	118.00
Guantes	1.00	40.00	40.00	7.20	47.20
Electricidad por renovación de aire	1.00	500.00	500.00	90.00	590.00
Total fijos mensuales					2467.60

Figura 57. Cuadro de costos de implementación y costos fijos mensuales durante la contingencia COVID. Fuente: Elaboración propia.

9. Del punto 2.7.1.2.1. tenemos que el beneficio neto anual supera en todos los años los 185,786.66 nuevos soles. Por tanto, la inversión de implementación inicial de 11,894.00 nuevos soles y el costo anual del nuevo protocolo de 29,611.20 nuevos soles, aparentemente no variaría la inversión, sin embargo, la nueva normativa señala que el aforo de los locales se ve reducido en un 50% del aforo total. Por tanto, la restricción, en el peor de los escenarios, afectaría el modelo en materia

de reducirse a la mitad los ingresos por venta. En este caso el modelo de negocio tendría recuperación recién al tercer año.

Figura 58.

Simulación de beneficios netos con contingencia COVID. Escenario 50% de ingresos por ventas.

BENEFICIO NETO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTA	1183297.39	3375143.62	3543900.80	3721095.84	3907150.6
COSTO DE VENTA	1859278.86	1915057.23	1972508.94	2031684.21	2092634.74
BENEFICIO BRUTO	-675981.47	1460086.39	1571391.85	1689411.62	1814515.89
IMPUESTOS	279966.84	-719743.35	-774425.39	-832140.28	-929884.66
INTERESES	-161835.77	-140541.59	-117117.99	-94546.16	-69795.47
DEPRECIACION		-52803.16	-52808.16	-52808.16	-35497.19
TOTAL	-557850.39	546998.30	627040.32	709917.03	779338.58
BENEFICIO NETO ACTUALIZADO MENSUAL	-557850.39	436063.69	446314.91	451165.10	442217.64
BENEFICIO NETO ACTUALIZADO		1217910.96			

Figura 58. Simulación de beneficios netos con contingencia COVID. Escenario 50% ingresos por ventas. Fuente: Elaboración propia.

- Se prevén estrategias de mantenimiento de precios y comunidad, aplicando la implementación de aplicativos de trabajo remoto y beneficios en redes y software para los asociados. De rendir resultados, los ingresos se verían medianamente afectados solo medianamente pudiendo obtenerse beneficios a mediados del segundo año. Cabe resaltar que el proceso de implementación del negocio podría demorar seis meses, por lo que se trabajaría solo un año con la contingencia COVID, luego de ello se prevé aparecerá la vacuna. El saldo de caja entonces sería positivo recién al segundo año, y no en el octavo mes como el modelo actual. Asimismo, la inversión en capital incrementaría a cerca de 300,000.00 nuevos soles

Figura 59.

Simulación de beneficios netos con contingencia COVID. Escenario 75% de ingresos por ventas.

IMPUESTOS						
MODULO IGV						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IGV INGRESOS		270754.49	514852.42	540595.04	567624.79	596006.03
IGV VALOR DE DESECHO ACTIVOS FIJOS						36836.026
(-) IGV EGRESOS		-174731.53	-174731.53	-174731.53	-174731.53	-174731.53
(-) IGV ACTIVO FIJO	-73353.36					
(-) IGV ACTIVO INTANGIBLE	-1500.94					
(-) IGV GASTOS PREOPERATIVOS	-33444.79					
IGV NETO	-108299.09	96022.96	340120.89	365863.51	392893.26	458110.53
PAGO IGV		-12276.13	340120.89	365863.51	392893.26	458110.53
RENTA						
PAGO DEL IR 26 %	0	-47075.95	379622.461	408561.882	439247.022	471774.131
TOTAL IMPUESTOS	-108299.09	-59352.08	719743.35	774425.39	832140.28	929884.66

Figura 59. Simulación de beneficios netos con contingencia COVID. Escenario 75% ingresos por ventas. Fuente: Elaboración propia.

Figura 60.

Método de Déficit Acumulado fijo. Contingencia Covid. Escenario al 75%

AÑO 1	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
METODO DE DEFICIT ACUMULADO													
INGRESOS EFECTIVO													
VENTAS MENSUALES		52890.00	63468.00	80392.80	90970.80	105780.00	118473.60	131167.20	145976.40	158670.00	171363.60	186172.80	198866.40
IGV VENTAS		9520.20	11424.24	14470.70	16374.74	19040.40	21325.25	23610.10	26275.75	28560.60	30845.45	33511.10	35795.95
TOTAL VENTAS		62410.20	74892.24	94863.50	107345.54	124820.40	139798.85	154777.30	172252.15	187230.60	202209.05	219683.90	234662.35
TOTAL INGRESOS EFECTIVO		62410.20	74892.24	94863.50	107345.54	124820.40	139798.85	154777.30	172252.15	187230.60	202209.05	219683.90	234662.35
EGRESOS EFECTIVO													
TOTAL COSTO DIRECTO		109993.06	110026.81	110026.81	110026.81	128347.31	111226.81	141263.81	110026.81	110026.81	110026.81	135675.51	144563.81
IGV COMPRAS COSTO DIRECTO		14502.16	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56	13796.56
TOTAL GENERAL COSTOS DIRECTOS		123789.62	123823.37	123823.37	123823.37	142143.87	125023.37	155060.37	123823.37	123823.37	123823.37	149472.07	158360.37
TOTAL COSTO INDIRECTO		23295.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15	20975.15
IGV COMPRAS COSTO DIRECTO		705.60	705.60	705.60	705.60	705.60	705.60	705.60	705.60	705.60	705.60	705.60	705.60
TOTAL GENERAL COSTOS INDIRECTOS		24000.75	21680.75										
TOTAL EGRESOS EFECTIVO		147790.37	145504.12	145504.12	145504.12	163824.62	146704.12	176741.12	145504.12	145504.12	145504.12	171152.82	180041.12
INGRESOS NETOS		-80398.21	-67533.96	-50609.16	-40031.16	-43542.46	-13728.36	-31071.76	14974.44	27668.04	40361.64	29522.14	33327.44
IMPUESTOS													
CREDITO FISCAL INV INICIAL	-108299.09												
IGV		-5687.56	-3077.92	-31.46	1872.58	4538.24	6823.09	9107.94	11773.59	14058.44	16343.29	19008.94	21293.79
PAGO DEL IGV		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	19008.94	21293.79
RENTA		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	224.62	415.02	605.42	442.83
SALDOS DE CAJA													
SALDO DE CAJA DEL MES		-85380.17	-70611.88	-50640.61	-38158.57	-39004.22	-6905.27	-21963.82	26748.03	41726.48	56704.93	29522.14	33327.44
SALDO DE CAJA INICIAL			-85380.17	-155992.05	-206632.66	-244791.23	-283795.45	-290700.72	-312664.54	-285916.51	-244190.02	-187485.09	-157962.95
SALDO DE CAJA FINAL (ACUMULADO)		-85380.17	-155992.05	-206632.66	-244791.23	-283795.45	-290700.72	-312664.54	-285916.51	-244190.02	-187485.09	-157962.95	-124635.51
CAPITAL DE TRABAJO													
CAPITAL DE TRABAJO		-299764.54											

Figura 60. Método del déficit acumulado fijo. Contingencia COVID. Escenario al 75%. Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agena, J, Alvarez L, Bonifaz A, Briceño J, (2017) Trabajo académico para optar el grado de Bachiller en administración de empresas. Desarrollo de un Plan de negocio para un coworking en la ciudad de Lima. Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3061/1/2017_Agena-Enobi.pdf.
- Agencia de Ecología Urbana de Barcelona. (2018). Modelo de ciudad sostenible Recuperado de: <http://www.bcnecologia.net/es/modelo-conceptual/modelo-de-ciudad-sostenible>.
- Andina (2019) Agencia Moody's mantiene calificación de Perú con perspectiva estable. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-agencia-moodys-mantiene-perspectiva-estable-a-calificacion-peru-769938.aspx>.
- Antequera Ponciano, Y P, Barreda Baca, C A, Hernández Pinedo, L M (2017) – Trabajo de Investigación para optar el grado de maestro en dirección de la construcción- Análisis de construcción de vivienda formal en lotes habilitados para competir con el sector informal. Caso de estudio: Urb. San Antonio de Carabayllo, Universidad de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado de : https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622718/Antequera_py.pdf?sequence=14&isAllowed=y.

- Binswanger (2019) Reporte inmobiliario oficinas Clase A Tercer trimestres 2019. Recuperado de : <https://binswanger.com.pe/servicios/consultoria-inmobiliaria/reportes-inmobiliarios/>.
- Binswanger (2019) Reporte inmobiliario Coworking Tercer trimestres 2019. Recuperado de : <https://binswanger.com.pe/servicios/consultoria-inmobiliaria/reportes-inmobiliarios/>.
- Bronnes (2018) Revista The Entrepreneur. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/320862>.
- Cáceres, G (2017) Desarrollo inmobiliario de oficinas pequeñas y estudio de viabilidad económica de un proyecto ubicado en el distrito de Santiago de Surco. (2014). Tesis para optar el grado de Ingeniero Civil. PUCP. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9783/CACERES_GONZALO_OFICINAS_PEQUE%3%91AS_VIABILIDAD_ECONOMICO_SURCO.pdf?sequence=.
- CAPECO: Oficinas boutique son las más vendidas en el mercado (2017) Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/noticias/capeco/?ref=ecr>.
- CAPECO (2018). *IEC – Informe económico de la construcción – Lima- CAPECO*. Recuperado de http://www.excon.pe/iec/IEC17_0318.pdf.
- CAPECO (2019). *IEC – Informe económico de la construcción – Lima- CAPECO*. Recuperado de https://www.capeco.org/descargas/iec/IEC25_0719.pdf.
- CCOH Canadian Centre for Occupational Health and Safety (2018). Space Requirements of Office Works. Recuperado de https://www.ccohs.ca/oshanswers/ergonomics/office/working_space.html.

- Colliers (2019) Coworking y Espacios de Trabajo Flexible-España 2019- Recuperado de <https://www2.colliers.com/es-es/research/informe-coworking-eft-2019-es>.
- Colegio de Ingenieros del Perú (2019) Estadísticas de colegiados acumuladas. Recuperado de: <http://www.cip.org.pe/publicaciones/estadisticas/documentos/sis2019-12.pdf>.
- Contract Workplaces (2019) Índice Contract. Recuperado de: <https://contractworkplaces.com/web/indices-mercados/>.
- Cornejo (2018) Negocio Inmobiliario – Planeamiento y Gestión de Estrategias. Editorial Fondo Editorial UPC. Primera Edición.
- Coworking Statistic Survey, research, papers and studies. Coworking Handbook. Recuperado de <https://www.coworkinghandbook.com/stats/>.
- Coworking Resources.org (2019) Global, Coworking Growth Study 2019. Recuperado de: <https://pages.getkisi.com/hubfs/CWR%202019%20Global%20Growth%20Study.pdf>.
- Coworking Inmobiliario (2019) CRE Comunidad Real State. Recuperado de <https://www.comunidadrealestate.com/entrevista/coworking-inmobiliario-la-formula-del-exito/>.
- CPI (2019) Market Report Nro. 4 – 2019. Recuperado de: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf.
- Cueva, M; Del Rio M; Ferrari J, Sedano C. (2019) Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo en san Isidro. Trabajo de Investigación. Maestría en

administración de empresas ejecutivo. Recuperado de:
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626592/Cueva_DM.pdf?sequence=3.

- Deskmag (2018) Coworking forecast. Recuperado de:
<https://www.dropbox.com/s/rjbmdo4wp4aeccx/2018%20Complete%20Coworking%20Forecast.pdf?dl=0>.
- Deskmag (2018) The 2018 state of coworking space. Recuperado de:
<http://www.deskmag.com/en/the-state-of-coworking-spaces-in-2018-market-research-development-survey>.
- Deskmag (2019) Global Coworking Survey 2019. Recuperado de:
<https://www.slideshare.net/carstenfoertsch/2019-profitability-of-coworking-spaces-171146678>.
- Escritorios dedicados (s.f) Me & Co Business Builders. Recuperado de:
<http://meandco.space/dedicated/>.
- EY (2018) ¿Qué nos traerá el futuro? Mega tendencias latinoamericanas. Más allá de la disrupción. Recuperado de: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Megatendencias-Latam/\\$File/EY-Megatendencias-Latam.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Megatendencias-Latam/$File/EY-Megatendencias-Latam.pdf).
- Foertsch C y Cagnol R. (2013). *The story of coworking in a timeline*. Revista Deskmag. Recuperado de <http://www.deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>.
- Feedback Networks (s.f) Experiencia. Calcular la muestra correcta. Recuperado de:
<https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>

- Gestión (2018) ¿Estás en busca de una oficina boutique? Recuperado de : <https://gestion.pe/suplemento/comercial/tendencias-oficinas/oficinas-boutique-espacio-trabajo-hecho-tu-medida-1003282>.
- Hot Desk (s.f) Business Dictionary. Recuperado de <http://www.businessdictionary.com/definition/hot-desking.html>.
- Hurtado de Barrera, J (2000) Metodología de la investigación holística- SYPAL – Caracas.
- Ikeda, L. (2019) Coworking y Maker Space en Lima Moderna: un estudio de factibilidad. Tesis de Maestría en Administración de Empresas. Repositorio académico UPC.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2018) Indicadores de educación por departamentos. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1680/libro.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2019). Informe Técnico de Demografía empresarial 2019. III Trimestre 2019 Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_nov2019.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2019). Informe técnico de situación de mercado laboral. Anual Enero- diciembre 2019. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/empleoene.pdf>.
- Instituto Peruano de Economía IPE (2019) Índice de Competitividad Regional Incore. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/incore-2018-indice-de-competitividad-regional/>

- Instituto Peruano de Economía IPE (2019) Crecimiento limeño se recupera. Recuperado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/crecimiento-limeno-se-recupera/>
- JLL (2018). Can coworking work in a mall? Recuperado de https://img04.en25.com/Web/JLLAmericas/%7B500680c7-4f42-479a-b7fc-5fa0356a822a%7D_Co-Working_in_Retail_Report_FNL_LR.pdf.
- Gómez B. y Guales K. (2018) Evaluación de un negocio de coworking utilizando el método REJ. Tesis de Titulación para optar el grado de Ingeniería.
- Kuroiwa, J. (2016). Manual para la redirección del riesgo sísmico de viviendas en Lima Perú – MVCS – Lima. Recuperado de : <http://sigrid.cenepred.gob.pe/docs/PARA%20PUBLICAR/MINISTERIOS/Manual%20para%20la%20Reduccion%20del%20Riesgo%20Sismico%20de%20Viviendas%20en%20el%20Peru.pdf>.
- Matos (2019) Formulación de un plan de negocios para proponer una empresa de coworking, trabajo cooperativo, en el distrito d Arequipa en la ciudad de Arequipa, Perú en el año 2019. Recuperado de : http://54.213.100.250/bitstream/UCSP/16094/1/PORTAL_MATTOS_MAR_COW.pdf.
- Ministerio de Economía Finanzas MEF (2019) Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019 -2022. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018) Indicadores laborales a nivel distrital 2018. Recuperado de <http://www2.trabajo.gob.pe/estadisticas/ind-lab-a-nivel-distrital/>.

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2019) Boletín Leyendo Número 12 –Año 23 – diciembre 2019. Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/508901/LN_Total_Mensual_Dic-2019.pdf.
- Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento MVCS (2019) Listado de Agentes Inmobiliarios Inscritos. Recuperado de <http://agenteinmobiliario.vivienda.gob.pe/AgentesInmobiliarios.aspx>.
- Murgich V. (2018). Como han influido los millennials en el auge del coworking. Revista Merca 2.0. Publicado en: <https://www.merca20.com/como-han-influido-los-millennials-en-el-auge-de-los-coworkings/>.
- Navarro (2019) Coworking 2020: What s next? Coworking Spain. Recuperado de: <https://coworkingspain.es/magazine/eventos-y-talleres/coworking-2020-whats-next-por-marc-navarro>.
- Noceda (2019). Mercado de oficinas: Hacia la recuperación esperada. Suplemento Real State Semana Económica. Recuperado de
- Neuberg B. (2014). *Start of Coworking*. Blog Coding in Paradise. Recuperado de: <http://blog.codinginparadise.org/2014/01/the-start-of-coworking-from-guy-that.html>.
- Peñaranda (2019). Informe económico. Revista de la Cámara de Comercio de Lima Nro. 900. p. 7. Recuperado de: <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/1a%20camara-14-10-19.pdf>.
- Prado E. (2019) *Coworking en el 2020. Los gigantes se consolidan y llegan nuevos jugadores*. Semanario Semana Económica. Recuperado de

<https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/inmobiliario/coworking-siguenbspevolucionando>.

- Produce (2017) Estadísticas PYME. Recuperado de : <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>.
- Protocol (2020) Can coworking survive Covid 19? Recuperado de <https://www.protocol.com/coronavirus-impact-on-coworking-companies>.
- Pucutay T (2017) El aporte de los espacios coworking a la capacidad Innovadora de las personas – Estudio de caso múltiple en Lima- PUCP. Tesis para optar el grado de Magister. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9098/Pucutay_Cubas_Aporte_espacios_coworking%20%282%29.pdf?sequence=6&isAllowed=y.
- Riemer K. Schellhammer Stefan, Meinert M (2019). Collaboration in the digital age. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=We5IDwAAQBAJ&pg=PA18&lpg=PA18&dq=working+together+as+equals+de+koven&source=bl&ots=gNe274ud6U&sig=ACfU3U3cqRFfYTNwraJHolLnxEN-NV4BHA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj-vPXZgpDnAhWr1FkKHQEWAc4Q6AEwBXoECAkQAQ#v=onepage&q=working%20together%20as%20equals%20de%20koven&f=false>.
- RRHHDigital (2019) Las cuatro preferencias de los millennials Recuperado de: http://www.rrhhdigital.com/secciones/talento/135184/Las-cuatro-preferencias-de-los-trabajadores-millennials?target=_self.

- Rusch (2016)_Tradecraft Industries to offer coworking for the construction set. The Denver post. Recuperado de <https://www.denverpost.com/2016/10/26/tradecraft-industries-offer-co-working-construction/>.
- Sausa M. (2019) Lima entre las ciudades con peor calidad de vida, Perú 21. Recuperado de: <https://peru21.pe/lima/lima-ciudades-peor-calidad-vida-sudamerica-informe-402516-noticia/?ref=p21r>.
- Tamayo y Tamayo (2004) El proceso de la investigación científica, Limusa México.
- Vega, E. (2018). ¿Cuánto cuesta implementar una oficina en Lima? Diario El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/cuesta-implementar-oficina-lima-439342>.
- Vega E. (2018). Oficinas coworking, un mercado que pinta bonito. Recuperado de <https://comunalcoworking.com/wp-content/uploads/2017/09/Art%C3%ADculo-1.pdf>.
- Vega E. (2019) Coworking a la carga: Los espacios colaborativos refuerzan su expansión. Cushman y Wakefield Global site. Recuperado de <https://cushwakeperu.com/coworking-a-la-carga-los-espacios-colaborativos-refuerzan-su-expansion/>.
- Vega E (2019). Inmobiliaria un año de buenos resultados. Diario El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/inmobiliario-un-ano-de-buenos-resultados-sector-inmobiliario-viviendas-mivivienda-verde-noticia/?ref=ecr>.
- Zurita (2017) Oficinas Coworking: un mercado con un futuro que pinta bonito. Suplemento Día 1, Diario El Comercio. Recuperado de:

<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/oficinas-coworking-mercado-futuro-pinta-bonito-noticia-460671-noticia/>.

ANEXOS

Anexo 1: Declaración de autenticidad.

ANEXO C: DECLARACION DE AUTENTICIDAD



Escuela de Posgrado

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

DECLARACION DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando (Apellidos y nombres)

Mendoza Caballero, Lourdes Karin

en condición de egresado del Programa de Posgrado:

Maestría en Arquitectura con Mención en Gestión Empresarial

Deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

Modelo de oficinas coworking especializado en el sector construcción e inmobiliario para el distrito de Miraflores

Declaro 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 graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y las disposiciones legales vigentes.

LOURDES KARIN MENDOZA C.
ARQUITECTA
CAP. 6821

23 de mayo de 2020

Firma del graduando

Fecha

Anexo 2: Autorización de consentimiento para realizar la investigación.

AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

**DECLARACIÓN DE RESPONSABLE DEL AREA O DEPENDENCIA
DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN**

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

Modelo de oficinas coworking especializado en el sector construcción e inmobiliario para el distrito de Miraflores

el mismo que es realizado por el Sr/Srta Estudiante: (Apellidos, nombres)

Mendoza Caballero, Lourdes Karin

en condición de estudiante- investigador del Programa de:

Maestría en Arquitectura con Mención en Gestión Empresarial

Asimismo 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 consentimiento para el uso de información y/o la aplicación e instrumentos de recolección de datos:

Nombre de la empresa o institución:	Autorización para el uso del nombre de la empresa en el Informe Final	SI X
COLEGIO DE ARQUITECTOS – REGIONAL LIMA		NO

Apellidos y nombres del responsable del área:	Cargo del responsable del área: GERENTE REGIONAL
Arq. CESAR GUILLERMO BENVENUTO RAFFO	

Teléfono Fijo	Correo electrónico de la empresa:
627 1200 -966268142:	gestion@limacap.org

Anexo 3: Matriz de consistencia.

MATRIZ DE CONSISTENCIA HOJA 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA MODELO DE CO WORKING ESPECIALIZADO EN EL SECTOR CONSTRUCCION E INMOBILIARIO EN MIRA FLORES

PROBLEMA	PREGUNTA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
GENERAL					
Los profesionales independientes y PYMES del Sector servicios en la ciudad de Lima , constituyen un nicho de mercado con proyecciones de crecimiento y con necesidades específicas en espacio, equipamiento, coaching y networking El distrito de Miraflores constituye un eje consolidado de oficinas céntrico y con zona residencial Existen factores específicos en el presente como la aceptación del modelo coworking, proyecciones de crecimiento del PBI Construcción y la ausencia competencia factibles de ser aprovechados	¿Un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, es un negocio rentable?	Proponer un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, que sea un negocio rentable .	Un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, es un negocio rentable.	Negocio rentable. Variable cualitativa dicotómica dependiente Cuantificacion de Rentabilidad con respecto a inversion Variable cuantitativa de razon dependiente	Rentabilidad positiva Porcentaje de rentabilidad
ESPECIFICOS					
Se requiere cuantificar el mercado objetivo del modelo de negocio propuesto	¿Cuál sería el mercado objetivo para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores sea un negocio rentable?	Determinar el mercado objetivo para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable.	Hay mercado objetivo para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable.	Tamaño del mercado Variable cuantitativa independiente de razon	Mercado Potencial Mercado disponible Mercado efectivo Mercado objetivo
Se necesita definir con exactitud las características especializadas de servicios y equipamiento del modelo especializado	¿Cuáles serían las características de equipamiento y servicios especializados para que un modelo de oficinas coworking especializadas en el sector construcción e inmobiliaria, sea un negocio rentable?	Determinar las características de equipamiento y servicio, para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable.	Hay características de equipamiento y servicios, para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable	Equipamiento y servicios especializados. Variable cualitativa independiente.	Detalle de equipamiento y servicios especializados

MATRIZ DE CONSISTENCIA HOJA 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA MODELO DE CO WORKING ESPECIALIZADO EN EL SECTOR CONSTRUCCION E INMOBILIARIO EN MIRA FLORES

PROBLEMA	PREGUNTA	OBJEIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
ESPECIFICOS					
Necesidad de establecer un estimado de costos de implementación y operación del modelo propuesto	¿Cuánto sería el costo de implementación y operación para que un modelo de oficinas coworking especializadas en el sector construcción e inmobiliario en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable?	Determinar el costo de implementación y operación para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores sea un negocio rentable.	Hay costos de implementación y de operatividad para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable.	Costo de implementación y operación del modelo de negocio propuesto Variables cualitativa nominal dependiente	Inversión inicial. Egresos efectivo mensuales
Se requiere establecer el monto estimado de ingresos por ventas del modelo propuesto	¿Cuál sería el ingreso por ventas para que un modelo de oficinas coworking especializadas en el sector construcción e inmobiliario en el distrito de Miraflores sea un negocio rentable?	Determinar el ingreso por ventas para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable.	Hay ingresos por ventas para que un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, sea un negocio rentable.	Ingresos por ventas. Variable cualitativa nominal independiente	Ingresos efectivo mensuales Precios de venta aceptados por mercado
Necesidad de cuantificar el impacto en el costo final del usuario.	¿Cuánto sería el ahorro en costos de oficina en el usuario final?	Estimar el porcentaje de reducción de costos operativos en el modelo coworking	Existe un valor porcentual positivo en reducción de costos operativos	Reduccion de costos operativos mensuales para usuario Variable cuantitativa de razon	Margen de reduccion de costos operativos mensuales para usuario

Anexo 4: Protocolos o instrumentos utilizados.

6.3 Salas de muestras

a) Si

b) No

6.4 Coaching

a) Si

b) No

6.5 Conferencias especializadas

a) Si

b) No

6.6 Talleres especializados

a) Si

b) No

6.7 Networking financiero

a) Si

b) No

6.8 Networking legal

a) Si

b) No

6.9 Networking proveedores

a) Si

b) No

6.10 Oficinas virtuales

a) Si

b) No

6.11 Alquiler de salas de capacitación

a) Si

b) No

7. De ser positiva la respuesta 5, completar la siguiente afirmación: Estaría interesado en tomar uno de los siguientes planes (Favor marcar solo una opción)
- Plan oficinas virtuales. Servicio de recepción de llamadas y domicilio postal. Costo 350.00 soles.
 - Plan espacio de trabajo flexible. Recepción de llamadas, domicilio postal, acceso a espacio de trabajo aleatorio en ambiente flexible común con wifi, áreas comunes de kitchenette, salas de reuniones, salas de conferencias, lounge, comedor. Café y snacks gratis. Costo 655.00 soles.
 - Plan escritorio dedicado Recepción de llamadas, domicilio postal, espacio de trabajo fijo en ambiente flexible común con wifi, áreas comunes de kitchenette, salas de reuniones, salas de conferencias, lounge, comedor. Café y snacks gratis. Costo 825.00 soles.
 - Plan oficinas privadas. Recepción de llamadas, domicilio postal, acceso a oficinas privadas independientes con wifi, áreas comunes de kitchenette, salas de reuniones, salas de conferencias, lounge, comedor. Café y snacks gratis. Costo: 1,385.00 soles.

Nota: Los datos del cuestionario son de tratamiento anónimo. Datos protegidos.

Anexo 4.2 Modelo de carta de invitación a juicio de experto

Lima 1 de marzo de 2020.

Sr.(a)

Presente.

Por medio de la presente me es grato dirigirme usted para enviarle mi más sentido abrazo fraterno y comunicarle que estoy desarrollando la tesis titulada “Modelo de coworking Especializado en el Sector Construcción Inmobiliaria en el distrito de Miraflores” para la obtención del título de Master para la Maestría en Arquitectura con mención en Gestión Empresarial – Universidad Ricardo Palma, por lo que conociendo su trayectoria profesional y estrecha vinculación con el campo de la investigación, solicito su colaboración para emitir **JUICIO DE EXPERTO** para la validación del instrumento **Cuestionario para medición de variables independientes -Modelo de coworking especializado en el sector construcción e inmobiliario** de la presente investigación.

Agradeciendo de antemano su gentil colaboración como experto, me suscribo de usted.

Atentamente

Arq. Lourdes Karin Mendoza Caballero

Nota.

Se adjunta:

Cuestionario.

Matriz de consistencia.

Matriz de operacionalización.

Descripción teórica de constructo.

Gráfico de modelo teórico de constructo.

Matriz de validación.

Anexo 4.3 Descripción teórica de constructo. Documentación para juicio de experto.

Respecto al constructo del instrumento, se basa en el en la construcción teórica aplicada al mercado potencial, cuyo objetivo es comprobar las variables independientes o primarias referidas a la existencia de condiciones óptimas para la implementación del tema de tesis, referido a un “Modelo de coworking especializado en el sector construcción e inmobiliaria en Miraflores”, cuya hipótesis principal es la siguiente:

“Un modelo de oficinas coworking, especializadas en el sector construcción e inmobiliario, en el distrito de Miraflores, es un negocio rentable y constituiría un modelo que genere disminución en los costos operativos del usuario”

Las condiciones a comprobar se refieren específicamente a la existencia y tamaño del mercado objetivo para el modelo, y la aceptación de características de equipamiento, servicios y precio de venta de servicios. Es decir, validan las variables primarias de:

- Tamaño de mercado.
- Características de equipamiento y servicio.
- Ingresos por ventas.

Estas condiciones se traducen a preguntas dicotómicas de racimo a efectos de identificar al usuario, de filtro a efectos de confirmar el mercado potencial, y de batería de respecto a las variables arriba mencionadas.

Las variables primarias al ser confirmadas o despejadas enlazan con las variables secundarias y el marco teórico a fin de despejar la hipótesis. Ver Gráfico de Modelo Teórico y Matrices. A continuación, una breve descripción de la estructura del cuestionario:

Pregunta de ramificación

-La pregunta 1 está orientada a confirmar el enfoque cualitativo de la segmentación del usuario potencial, es decir mide el enfoque cualitativo del tipo de población (freelance o MYPE). Pregunta simple, respuestas cerrada dicotómica.

Preguntas filtro:

- Las preguntas 2, y 3 son preguntas filtro confirmatorias de la variable cuantitativa del tamaño de mercado. Se confirma el enfoque cualitativo de lugar de residencia y ocupación de segmentación de usuario potencial, por lo tanto, la medición es cuantitativa de variable nominal, por lo tanto, para que el cuestionario sea válido, las repuestas deberán ser afirmativas. Respuestas cerradas dicotómicas.

Batería de preguntas

- Las pregunta 4 y 5 están orientadas a medir la variable cuantitativa del tamaño del mercado, a efectos de cuantificar tanto el mercado disponible y efectivo. Preguntas simples de respuestas cerradas, dicotómicas.

- La preguntas 6 está orientada a medir la aceptación de la variable cualitativa de características de equipamiento y servicios (Variante cualitativa nominal) La pregunta se subdivide en 11 subpreguntas de simples a fin de corroborar la aceptación de las características del modelo propuesto, las respuestas son cerradas dicotómicas.

- La pregunta 7 está orientada a medir la aceptación de los precios del coworking que constituyen el indicador fundamental para la variable de ingresos por ventas. Pregunta cerrada politómica.

Anexo 4.4 Grafica de modelo teórico de constructo.

Anexo 4.5 Matriz de operacionalización.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION

MODELO DE CO WORKING ESPECIALIZADO EN EL SECTOR CONSTRUCCION E INMOBILIARIO EN MIRAFLORES - HOJA 1

VARIABLE	TIPO	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO	ITEM	
Negocio rentable.	Dependiente	Existencia de beneficios obtenidos en relación a la cantidad de dinero invertido.	Rentabilidad positiva	1. Evaluación económica	VAN.	Flujo de Caja	
				financiera de modelo en base a: simulacion tomando en cuenta las variables:		Beneficio neto actualizado.	
						Tasa de descuento.	
			Cuantificacion de Rentabilidad con respecto a inversion	Margen de rentabilidad	*Tamaño de mercado	TIR.	Inversión inicial.
				*Costo de implementacion y operacion del modelo	Beneficio neto actualizado.		
				*Ingresos por ventas	Máxima tasa de descuento.		
					Inversión inicial.		
Tamaño de Mercado	Independiente	Segmentacion de mercado	Mercado potencial	1. Análisis documental y de base de datos	Ficha de registro de características del segmento	Características del segmento	
			Mercado disponible	2. Encuesta	Cuestionario	Pregunta 1 ,2, 3	
			Mercado efectivo			Pregunta 4	
					Pregunta 5		
			Mercado objetivo	3. Analisis documental de tesis anteriores	Ficha de registro de Ratio de aplicación de mercado objetivo	Ratio de mercado objetivo	
Características de equipamiento y servicios especializados	Independiente	Preferencia de equipamiento y servicios especializados por parte del usuario	Detalle de equipamiento y servicios especializados a ofrecer.	1. Análisis documental	Listado e equipamiento y servicio tentativo	Características de equipamiento y servicio	
				2. Observación no experimental	-Ploteos	teóricas	
					-Sala de muestras		
					-Networking financiero		
					-Networking legal		
					-Networking con proveedores		
				-Coaching			
	-Conferencias especializadas						
	-Otros servicios especializados						
			3. Encuesta a mercado potencial	Cuestionario de porcentaje de aceptación	Pregunta 6		

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION						
MODELO DE CO WORKING ESPECIALIZADO EN EL SECTOR CONSTRUCCION E INMOBILIARIO EN MIRAFLORES - HOJA 2						
VARIABLE	TIPO	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO	ITEM
Costo de implementación y operación del modelo propuesto.	Dependiente	Montos de dinero necesarios para la implementación y operación del proyecto.	Inversión inicial.	1. Evaluación económica financiera de modelo	Cuadro de simulacion de inversion inicial total	- Activo intangible -Gastos operativos -Capital de trabajo -Activo fijo
			Egresos efectivos mensuales	2. Análisis documental de variable características de equipamiento y servicios especializados	Simulacion de egresos efectivos mensuales	Costos Directos: - Sueldos de personal. - Gastos administrativos. - Marketing. -Servicios de internet. Costos Indirectos: -Servicios básicos - Impuestos -Gastos financieros.
Ingresos por ventas	Independiente	Montos de dinero a ingresar por ventas.	Ingresos efectivos Mensuales	1. Evaluación económica financiera de modelo con precios de venta	Simulación de ingresos efectivos mensuales	Ticket promedio teorico
				2. Análisis documental de márgenes de rentabilidad por servicio		Porcentajes de ocupacion
				3. Encuesta	Precios de Venta aceptado por mercado	Pregunta 7
Reducción de costos operativos mensuales para usuario final	Dependiente	Montos de dinero que el usuario final ahorraría en relación al alquiler de una oficina convencional	Margen de reduccion de costos operativos mensuales para usuario	1. Evaluación económica financiera de modelo	Simulacion de evaluacion de Porcentaje de Reducción de costos operativos mensuales	Ticket Promedio mensual usuario del modelo
				2. Análisis documental de base de datos de estudios de costo promedio de una oficina convencional		Precio implementación de oficina promedio mensual

Anexo 4.6 Matriz de validación.

INVESTIGACION	MODELO DE CO WORKING ESPECIALIZADO EN EL SECTOR CONSTRUCCION E INMOBILIARIO EN MIRAFLORES																												
FECHA FEB2020	ANEXO MATRIZ DE VALIDACION DE INSTRUMENTO- CUESTIONARIO PARA MEDICION DE VARIABLES INDEPENDIENTES																												
COHERENCIA	EL ITEM MIDE ALGUNA VARIABLE /CATEGORIA PRESENTE EN LA MATRIZ DE OPERACIONALIZACION				EVALUADOR: Mg Arq Luis Jimenez																								
CLARIDAD	EL ITEM ES CLARO (NO GENERA CONFUSION NI CONTRADICCIONES)																												
ESCALA	EL ITEM PUEDE SER RESPONDIDO RESPECTO A LA ESCALA QUE PRESENTA EL INSTRUMENTO				VALORACION 1. INACEPTABLE 2.DEFICIENTE 3.REGULAR 4.BUENO 5.EXCELENTE																								
RELEVANCIA	EL ITEM ES ITEM RELEVANTE PARA CUMPLIR CON LAS PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION																												
CONSTRUCTO	EL ITEM CORRESPONDE AL CONSTRUCTO TEORICO SEÑALADO EN EL ESTUDIO																												
VARIABLE	TIPO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	COHERENCIA					CLARIDAD					ESCALA					RELEVANCIA					CONSTRUCTO				
					1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Negocio rentable.	Dependiente	*Existencia de beneficios obtenidos en relación a la cantidad de dinero invertido. *Cuantificación de rentabilidad con respecto a inversión	Rentabilidad positiva Porcentaje de rentabilidad	No corresponde al ser variable dependiente																									
Tamaño de Mercado	Independiente	Segmentación de mercado	Mercado potencial Mercado disponible Mercado efectivo	Ítem 1				x						x						x						x			
				Ítem 2				x						x						x						x			
				Ítem 3				x						x						x						x			
				Ítem 4				x						x						x						x			
				Ítem 5				x						x						x						x			
Características de equipamiento y servicios especializados	Independiente	Preferencia de equipamiento y servicios especializados por parte del usuario	Detalle de equipamiento y servicios especializados a ofrecer.	Ítem 6.1				x						x						x						x			
				Ítem 6.2				x						x						x						x			
				Ítem 6.3				x						x						x						x			
				Ítem 6.4				x						x						x						x			
				Ítem 6.5				x						x						x						x			
				Ítem 6.6				x						x						x						x			
				Ítem 6.7				x						x						x						x			
				Ítem 6.8				x						x						x						x			
				Ítem 6.9				x						x						x						x			
				Ítem 6.10				x						x						x						x			
				Ítem 6.11				x						x						x						x			
Costo de implementación y operación del modelo propuesto	Dependiente	Montos de dinero necesarios para la implementación y operación del proyecto.	Inversión inicial. Egresos efectivos mensuales	No corresponde al ser variable dependiente																									
Ingresos por ventas	Independiente	Montos de dinero a ingresar por ventas.	Ingresos efectivos mensuales	Pregunta 7																									
Reducción de costos para el usuario final	Dependiente	Montos de dinero que el usuario final ahorraría en relación al alquiler de una oficina convencional	Margen de reducción de costos operativos mensuales para usuario	No corresponde al ser variable dependiente																									

— Jimenez —

Mg Arq Luis Jimenez

Anexo 4.7 Matriz de análisis de datos.

INVESTIGACION	MODELO DE CO WORKING ESPECIALIZADO EN EL SECTOR CONSTRUCCION EINMOBILIARIO EN MIRAFLORES								
FECHA FEB2020	MATRIZ DE ANALISIS DE DATOS								
VARIABLE	TIPO	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO	ORIGEN DE DATOS	MEDIO DE RECOLECCION DE DATOS	ANALISIS DESCRIPTIVO	ANALISIS DE CONTRASTACION DE HIPOTESIS	ESCALA DE MEDICION
Negocio rentable.	Dependiente	Rentabilidad . Valor actual neto. Tasa interna de retorno.	* Evaluación económica financiera	VAN. TIR.	Flujo de Caja Beneficio neto actualizado. Tasa de descuento. Inversión inicial.	Modelo: Variable: Costo de implementación y operación del modelo Variable: Tamaño de mercado Variable: Ingresos por ventas	pvalor 4 - pvalor 5 en formulas VAN y TIR	H1 Rentabilidad Positiva H0 Rentabilidad Nula o Negativa H1 Rentabilidad > 12%	Nominal Razón
Tamaño de Mercado	Independiente	Mercado potencial Mercado disponible Mercado efectivo Mercado objetivo	* Análisis documental y de base de datos * Encuesta * Análisis documental de tesis	Ficha de registro de análisis de datos 1 Cuestionario Ficha de Registro de análisis de datos 2	Bibliografía CAP, CIP, MINTRA, MVCS INEI, CPI Unidades de estudio de población Tesis antecedentes	Consulta web, bibliotecas universitarias Consulta Base de datos Correo electrónico Presencial instituciones Búsqueda Google Scholar	Análisis de frecuencias Análisis de frecuencias Análisis de frecuencias Aplicación factor teórico	pvalor 1 = 100% pvalor 2 >= 50% pvalor1 pvalor 3 >= 50% pvalor2 pvalor4 = 80% pvalor3	Nominal Razón Razón Razón
Características de equipamiento y servicios especializados	Independiente	Detalle de equipamiento y servicios especializados a ofrecer.	* Análisis documental *. Observación no experimental * Encuesta	Ficha de registro de análisis de datos 3 Ficha de registro de observación 1 Cuestionario	Paginas web coworking internacionales de nicho Espacios coworking Perú Unidades de estudio de población	Consulta web Visita de campo Correo electrónico	Propuesta de Modelo de equipamiento y servicios Estadística descriptiva Análisis de frecuencia	frecuencia aceptación pvalor 5 > 50% mercado objetivo	Nominal Nominal
Costo de implementación y operación del modelo	Dependiente	Inversión inicial. Egresos efectivos mensuales	*Evaluación económica financiera de modelo * Análisis documental de variable características de equipamiento y servicios especializados	Cuadro de inversión Inicial Simulación de egresos efectivos mensuales	Precios de mercado Tesis antecedentes Modelo propuesto SUNAT Entidades financieras Data de análisis descriptivo Variable características de equipamiento y servicios	Consultas web Repositorio de tesis Normatividad contable Simulación de tasas análisis de tablas de frecuencia	Análisis Experimental Propuesta de Modelo Variable Características de equipamiento y servicios	pvalor6 = Costos de implementación y puesta en marcha	Nominal
Ingresos por ventas	Independiente	Ingresos efectivos mensuales Precios de Venta aceptado por mercado	*Evaluación económica financiera de modelo * Análisis documental de tesis previas * Encuesta	Simulación de ingresos efectivos mensuales Ficha de registro de Análisis de datos 4 Cuestionario	Precios de mercado Tesis antecedentes Unidades de estudio de población	Mercado Consulta repositorio tesis Correo electrónico Presencial	Análisis Experimental Propuesta de Modelo Estadística descriptiva Análisis de frecuencia	pvalor7 = Ingresos por venta del modelo pvalor7 > 50% del mercado objetivo	Nominal Nominal
Reducción de costos para el usuario final	Dependiente	Porcentaje de reducción de costos en relación a oficinas convencionales	*Evaluación económica financiera * Análisis documental	Simulación de gasto promedio mensual del usuario del modelo Ficha de Registro de Análisis de datos 5	Variable ingresos por ventas Base de datos de investigación previa de consultora	Revisión de datos de ticket promedio Revisión de base datos	Simulación de comparación de costos	pvalor 8 = Razón positiva	Razón

Anexo 4.8 Fichas de análisis de datos.

MODELO DE CO WORKING ESPECIALIZADO EN EL SECTOR CONSTRUCCION E INMOBILIARIO EN MIRAFLORES

FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL 1 PARTE 1

FECHA 02/12/2019

TEMATICA: MERCADO POTENCIAL

1. Contenido	Fuente
Proceso inmobiliario es la gestión, el financiamiento, búsqueda de inversionistas, legales y gestiones tributarias., los estudios de mercado, diseño, construcción, marketing, venta al cliente, gestiones .	Cornejo (2018) Negocio Inmobiliario – Planeamiento y Gestión de Estrategias UPC.
Se debe aclarar que no es necesario ser arquitecto o ingeniero para participar en el negocio inmobiliario si se rodea de personas idóneas que manejen el tema.	
El modelo coworking tiene ventajas y atractivo entre profesionales diversos o conexos en nicho	DeskMag (2019)
Las tendencias de consumo apuntan hacia teletrabajo, y desplazamientos sostenibles, favoreciendo negocios con publico local,, es decir que habiten cerca o trabajen cerca.	EY (2018) Mega tendencias Latinoamericanas
Lógica deductiva	Punto de desarrollo en investigación
No es necesario ser profesional en arquitectura o ingeniera para sin embargo el proceso pasa por etapas de diseño y construcción las cuales requieren de profesionales en dichos campos , por cuanto el gestor deberá involucrarse con personal idóneo en estos campos de forma obligatoria. Los principales actores serian entonces los profesionales en esta área y las PYMES del sector.	2.2.4 2.3 2.4.1 2.4.2 2.7.2
2.Contenido	Fuente
Población arquitectos que viven o trabajan en Miraflores es 1070 profesionales.	Estadística de arquitectos registrados en Miraflores 2019 . CAP- Información obtenida en la institución a solicitud.
Lógica deductiva	Punto de desarrollo en investigación
Los 1070 profesionales forman parte del mercado potencial.	3.2.1
3.Contenido	Fuente
Población de corredores inmobiliarios registrados Miraflores es 1387 profesionales.	Estadística de corredores inmobiliarios registrados en Miraflores 2019 . Información obtenida en la institución a solicitud.
Lógica deductiva.	Punto de desarrollo en investigación
Los 1387 profesionales forman parte del mercado potencial.	3.2.1
4.Contenido	Fuente
El numero de colegiados del colegio de ingenieros en ramas afines a sector inmobiliario es 34549.	Estadística en pagina web 2019.
Estadísticas indican que Lima metropolitana alberga el 24,4% de profesionales.	INEI, 2018.
Miraflores alberga el 1% de la población de Lima Metropolitana.	INEI Proyecciones 2019, Censo 2017 Perú.
Lógica deductiva	Punto de desarrollo en investigación
Por interpolación se induce que el 24.4% de la población de ingenieros de Lima Región se ubica en Lima metropolitana es decir 30,949profesionales.	3.2.1
Se deduce que en Miraflores habría 2585 ingenieros en Miraflores.	
5.Contenido	Fuente
El numero de colegiados del colegio de ingenieros en ramas afines a sector inmobiliario es 34549.	Estadística en pagina web 2019
Estadísticas indican que Lima metropolitana alberga el 24,4% de profesionales.	INEI, 2018.
Miraflores alberga el 1% de la población de Lima Metropolitana.	INEI Proyecciones 2019, Censo 2017 Perú.
Lógica de deductiva	Punto de desarrollo en investigación
Se deduce que el 24.4% de la población de ingenieros de Lima Región se ubica en Lima Metropolitana es decir 30,949profesionales.	3.2.1
Se deduce que en Miraflores habría 2585 ingenieros en Miraflores.	

MODELO DE CO WORKING ESPECIALIZADO EN EL SECTOR CONSTRUCCION E

FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL 1 PARTE 2

FECHA 02/12/2019

TEMATICA: MERCADO POTENCIAL

6.Contenido	Fuente
Existe un 10% de población mayor de 65 años en Lima.	INEI Proyecciones 2019, Censo 2017.
Lógica deductiva	Punto de desarrollo en investigación
Se deduce que el 10% de la población deberá ser reducida del mercado potencial por encontrarse en etapa de jubilación.	3.2.1
El mercado objetivo quedaría reducido a 4548 profesionales para escritorios flexibles.	
7.Contenido	Fuente
En Miraflores existen 3164 Mypes.	Tabla de MYPES 2019 MINTRA.
El 53% de las Mypes se dedican al rubro construcción.	Boletín: Leyendo Números MINTRA 2019
Lógica deductiva	Punto de desarrollo en investigación
Se deduce que el 53% de las empresas de Miraflores se dedican al rubro construcción, por tanto se calcula un total de 2084 Mypes dedicadas al rubro como mercado potencial de las oficinas privadas	3.2.1

MODELO DE CO WORKING ESPECIALIZADO EN EL SECTOR CONSTRUCCION E INMOBILIARIO EN MIRAFLORES

FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL 2

FECHA 02/12/2019

TEMATICA: MERCADO OBJETIVO

1. Contenido	Fuente
El ratio de empresas con voluntad de compra pero que tienen un contrato vigente es 20% en el mercado actual de Lima según información obtenida de empresario de coworking actual.	Matos (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.
Lógica deductiva	Punto de desarrollo en investigación
La razón a aplicar para hallar el mercado objetivo es 20% del mercado efectivo.	2.7.2

MODELO DE CO WORKING ESPECIALIZADO EN EL SECTOR CONSTRUCCION E INMOBILIARIO EN MIRAFLORES

FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL 3

FECHA 02/12/2019

TEMATICA: CARACTERISTICAS DE EQUIPAMIENTO Y SERVICIO

1. Contenido	Fuente
Los coworking a nivel mundial tienen mayor rentabilidad cuando superan los 200 usuarios.	Deskmag (2019).
Existen modelos de proporción de rentabilidad por servicio a nivel mundial, estos implican espacios y escritorios diferentes (flexibles, dedicados y oficinas privadas).	Deskmag (2019).
Existe una rotación por espacios de trabajo para coworkings exitosos a nivel mundial generalmente es baja siempre y cuando se fomente la comunidad mediante actividades.	Deskmag (2018).
El gobierno de Canadá maneja estándares de espacio en trabajo colaborativo.	CCOHS (2019).
Los coworking especializados en rubros afines poseen, impresiones, ruedas de negocios, sala de muestras, organizan conferencias, eventos, talleres y networking, entre otros.	www.adequat.com https://tradecraft.industries/ www.lcn.ar
Existe vacancia actual en oficinas tipo A, la cual está comenzando a recuperarse pero es factible negociación de precios.	Informes Binswanger (2019).
Lógica deductiva	Punto de desarrollo en investigación
Se propone un modelo de coworking teórico de la suma de las anteriores condicionantes.	2.1.3
en un edificio tipo A por tener mayores metrajes.	2.1.4
	2.2.3
	2.2.5
	2.3.2.1

MODELO DE CO WORKING ESPECIALIZADO EN EL SECTOR CONSTRUCCION E INMOBILIARIO EN MIRAFLORES

FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL 4

FECHA 02/12/2019

TEMATICA: INGRESOS POR VENTA

1. Contenido	Fuente
Existen estudios previos en propuesta de planes e ingresos para modelos de coworking a nivel nacional	Matos (2019) Formulación de un plan de negocios para proponer una empresa de coworking, trabajo cooperativo, en el distrito d Arequipa en la ciudad de Arequipa, Perú en el año 2019.
Existen estudios previos en propuesta de planes e ingresos para modelos de coworking con enfoque a estudiantes a nivel Lima metropolitana	Agena y otros (2017) Desarrollo de un Plan de negocio para un coworking en la ciudad de Lima. Universidad San Ignacio de Loyola. Ikeda (2019)Coworking y Maker Space en Lima Moderna: un estudio de factibilidad.
Datos de observación de campo de visitas a coworking nacionales en funcionamiento	Ficha de observación 1
Existe un ratio de cantidad de usuarios y porcentajes de ocupación progresivos hasta el año de puesta en marcha donde el negocio alcanza su punto de equilibrio	Deskmag (2019) Global coworking Survey
Lógica deductiva	Punto de desarrollo en investigación
Los modelos de coworking estudiados son modelos a tomar en cuenta para el modelo de coworking propuesto y para efectuar la simulación de ingresos por ventas	2.1.3 2.1.4 2.2.1.2 2.2.2 2.7.5

MODELO DE CO WORKING ESPECIALIZADO EN EL SECTOR CONSTRUCCION E INMOBILIARIO EN MIRAFLORES

FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL 5

FECHA 02/12/2019

TEMATICA: REDUCCION DE COSTOS PARA EL USUARIO FINAL

1. Contenido	Fuente
Existen estudios previos por consultoras respectos a los costos de implementación de oficinas promedio.	Contract workplaces (2019) .
Lógica deductiva	Punto de desarrollo en investigación
Existe una fuente documental de costo de implementación promedio en oficinas que servirá como factor en la comparación de reducción de gastos del usuario.	1.3.5.3

Anexo 4.9 Fichas de análisis de observación no experimental.

