

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Planeamiento Estratégico del Sector de Arrendamiento de Oficinas
Compartidas (*Coworking*) de Lima Metropolitana Emergente**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Y

MASTER IN BUSINESS MANAGEMENT

OTORGADO POR TULANE UNIVERSITY

PRESENTADA POR

Otto Bottger Garfias

Luis Chipoco Chiroque

Jorge Morey Altuna

Gustavo Pinedo Cavassa

Asesor: Percy Marquina

Santiago de Surco, febrero de 2016

Agradecimientos

A nuestros profesores, por el esfuerzo en volcar todo su conocimiento y experiencia.

A CENTRUM Católica, por brindarnos la oportunidad de estudiar en la mejor escuela de negocios de Latinoamérica.

Al profesor Fernando D'Alessio, por la constante motivación; y a nuestro asesor Percy Marquina, por sus invaluables consejos.



Dedicatorias

A nuestras familias, por su paciencia, apoyo constante, y ser el motivo que guía
nuestro esfuerzo.

Otto Bottger Garfias.

Luis Chipoco Chiroque.

Jorge Morey Altuna.

Gustavo Pinedo Cavassa.



Resumen Ejecutivo

Esta tesis presenta el planeamiento estratégico del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (*Coworking*) de Lima Metropolitana Emergente, analizando la situación actual, las tendencias macroeconómicas y macrosociales que lo afectan, y propone una estrategia para su expansión, hacia los niveles NSE B y C.

Si bien el Sector actualmente se puede considerar incipiente y de baja estructuración, haciéndose difícil por ende la recopilación de literatura y datos de estudio, las características que presenta se enmarcan dentro de tendencias globales y nacionales importantes que auguran un potencial importante para su desarrollo, y por lo tanto, se presenta como un tema merecedor de análisis. Entre las principales tendencias macrosociales, macroeconómicas, y demográficas analizadas se deben destacar:

- a. El surgimiento de la economía colaborativa en el ámbito global, economía de “pago por uso” o “pago por acceso” versus propiedad o uso exclusivo;
- b. La importancia creciente de la clase media emergente en el Perú, la cual se ubica en los NSE B y C, y su impacto en los mercados y la economía nacional;
- c. El predominio de los pequeños empresarios, incluidos los informales, los independientes o *freelancers* en la economía peruana, y la creciente movilidad de la fuerza laboral, aprovechando la ubicuidad de la conectividad por medios tecnológicos, bajo modalidades como el *hot desking* [uso de escritorios por hora], o el teletrabajo.

Es en este contexto que se ubica el potencial del Sector, puesto que como se explica a través del desarrollo de este estudio, la oferta actual de opciones de oficinas compartidas en Lima Metropolitana, se concentra prácticamente en el sector Premium de manera exclusiva, dirigido al NSE A, con un menor número de opciones disponibles para el NSE B, y ninguna detectada para el NSE C. Es justamente esta aparente falta de adecuación a la demanda la que por un lado, dificulta el crecimiento del Sector, limitándose a, y saturando la oferta para

el NSE A, y a la vez pone de manifiesto el alto potencial que ostenta ampliar la oferta de oficinas compartidas hacia los NSE B y C.

La visión para el Sector Coworking es: Al 2025, contar con una oferta de 600 posiciones de trabajo para Lima Metropolitana Emergente, con infraestructura que favorezca el trabajo colaborativo e incremente la productividad de los freelancers y emprendedores, ofreciéndoles servicios diferenciados con valor agregado, desarrollando una nueva forma de trabajar, que contribuya al desarrollo económico de los NSE B y C.

Los objetivos que permiten alcanzar esta visión al 2025 se describen a continuación:

- a. Consolidar al 100% el Sector Coworking de Lima Metropolitana Emergente y ser reconocido como una opción de espacios de trabajo viable, sostenible, y con servicios confiables y estandarizados;
- b. Operar 600 puestos de trabajos de Coworking en Lima Metropolitana Emergente en los NSE B y C;
- c. Obtener una rentabilidad sobre las ventas mayor al 15%;
- d. Obtener una tasa de crecimiento anualizado compuesto del Sector Coworking en Lima Metropolitana para los NSE B y C del 30%; y
- e. Contar con tres clústeres en Lima en los NSE B y C que cubra Lima Norte, Centro, y Sur.

Las principales estrategias generadas producto de la Matriz de Decisión Estratégica son:

- a. Establecer oficinas con accesos a las principales avenidas y de tránsito fluido en zonas de los NSE B y C;
- b. Desarrollar una propuesta de valor asequible para el sector informal, que incluya acceso a asesoría contable, tributaria, y formularios SUNAT y SUNARP;
- c. Desarrollo del mercado de Coworking mediante una campaña de marketing para masificar el negocio, resaltando atributos relevantes; y

- d. Realizar acuerdos comerciales con empresas de servicios que generen valor a la propuesta de Coworking promoviendo mediante ellos la experiencia de trabajar en una oficina propia.

Finalmente, se debe destacar que esta propuesta ofrece beneficios a toda la sociedad, puesto que ampliando la oferta del Coworking a los NSE B y C, se mejora la eficiencia de los pequeños y microempresarios, freelancers, y profesionales independientes que componen la clase media emergente; y a la vez, se promueve la formalización de dichos negocios o empresas individuales, reeditando todo ello en una mejoría en la competitividad general de la economía nacional.



Abstract

This paper presents the strategic planning analysis for the Coworking sector in the metropolitan region of Lima, Peru. The paper aims to present the current status of development of the Sector, the main macro-economic and macro-social and demographic trends which influence it, and finally, propose a strategy for further development, expanding into the emerging middle class market, composed of socio-economic levels B and C in Peru.

The analysis identifies the following main relevant trends which influence the Coworking sector in metropolitan Lima:

1. The occurrence of the shared or collaborative consumption economy,
2. The growing importance of the emerging middle class in Peru,
3. The predominance of small business entrepreneurs, freelancers, and independent professionals, both formal and informal, in the national economy, and the growing importance of work mobility (fueled by the availability of technological media), represented in the appearance of new modes of work, such as hot-desking and telecommuting.

It is in this context that the growth potential of the Coworking sector is analyzed, proposing that for further growth, adequate offer catering for socio economic levels B and C must be developed, being both segments where the emerging middle class is positioned, and where Coworking alternatives are not yet offered.

Finally, the study proposes that the expansion of the Coworking sector into the aforementioned socio economic levels B and C, can contribute positively to society, helping with increasing the efficiency, formalization, and competitiveness of the emerging middle class, and as such, of the national economy as a whole.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General del Sector de Arrendamiento de Oficinas	
Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	12
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Visión.....	13
2.3 Misión.....	15
2.4 Valores.....	15
2.5 Código de Ética	15
2.6 Conclusiones.....	16
Capítulo III: Evaluación Externa.....	17
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	17
3.1.1 Intereses nacionales.....	17
3.1.2 El potencial nacional	21
3.1.3 Principios cardinales	24
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente.....	26
3.2 Análisis Competitivo del País.....	27
3.2.1 Condiciones de los factores.....	27
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	32

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	34
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	35
3.2.5 Influencia del análisis competitivo en el Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente	35
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	36
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	36
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	37
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	38
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	39
3.3.5 Fuerzas ecológicas y medioambientales (E)	39
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	40
3.5 El Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente y sus Competidores.....	40
3.5.1 Poder de negociación con los proveedores	41
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	42
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	43
3.5.4 Amenaza de los entrantes	44
3.5.5 Rivalidad de los competidores	45
3.6 El Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente y sus Referentes	45
3.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR).....	46
3.8 Conclusiones.....	49
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	50
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	50
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	50

4.1.2 Marketing y ventas (M).....	51
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	53
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	55
4.1.5 Recursos humanos (H)	56
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	56
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	57
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	58
4.3 Conclusiones.....	59
Capítulo V: Intereses del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas	
(Coworking) de Lima Metropolitana Emergente y Objetivos a Largo Plazo	60
5.1 Interés del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente.....	60
5.2 Potencial del Coworking de Lima Metropolitana Emergente	61
5.3 Principios Cardinales del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente	67
5.4 Matriz de Intereses del Coworking de Lima Metropolitana Emergente (MIO)	69
5.5 Objetivos a Largo Plazo (OLP)	70
5.6 Conclusiones.....	72
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	73
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	73
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	73
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	73
6.4 Matriz Interna y Externa (MIE).....	77
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	77
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	77

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	78
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	78
6.9 Matriz de Ética (ME).....	81
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	81
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo.....	83
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	85
6.13 Conclusiones.....	86
Capítulo VII: Implementación Estratégica	87
7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	87
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo.....	87
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	90
7.4 Estructura de la Organización.....	91
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	92
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	92
7.7 Gestión del Cambio.....	93
7.8 Seguridad.....	94
7.9 Conclusiones.....	94
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	96
8.1 Perspectivas de Control.....	96
8.1.1 Aprendizaje interno.....	96
8.1.2 Procesos.....	96
8.1.3 Clientes.....	97
8.1.4 Financiera.....	97
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	97
8.3 Conclusiones.....	97

Capítulo IX: Competitividad del Sector Coworking	99
9.1 Análisis Competitivo del Sector Coworking	99
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Coworking	99
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres alrededor del Sector Coworking	100
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	101
9.5 Conclusiones	101
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	102
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	102
10.2 Conclusiones Finales	102
10.3 Recomendaciones Finales.....	105
10.4 Futuro del Sector Coworking	106
Referencias.....	107
Apéndice A: Encuesta Global de Coworking: Encuesta Anual de Coworking que Puede Extrapolarse para el Mercado Peruano	121
Apéndice B: Supuestos para la Elaboración de la Visión	125

Lista de Tablas

Tabla 1.	Distribución de Niveles por Zona APEIM 2014-Lima Metropolitana (% Horizontales).....	2
Tabla 2.	Tipos de Oficinas a Ser Arrendadas.....	4
Tabla 3.	Mercado de Oficinas B+: Primer Semestre de 2015 (Edificios Existentes)	5
Tabla 4.	Visión y Misión de Empresas que Brindan Espacios de Oficinas Temporales y Forman Parte del Sector Inmobiliario de Oficinas Compartidas	14
Tabla 5.	Matriz de Interés Nacional (MIN)	20
Tabla 6.	Indicadores Demográficos de Países Selectos Ordenados por Densidad Relativa	21
Tabla 7.	Detalle de Países según el Índice de Facilidad para Realizar Negocios (del Puesto 33 al 43 en el Período 2014).....	28
Tabla 8.	Producto Bruto Interno y Demanda Interna (Variaciones Porcentuales Anualizadas) ^a	30
Tabla 9.	Detalle Anual de Inventario de m ² de Oficinas y Vacancia Relacionada.....	33
Tabla 10.	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente.....	41
Tabla 11.	Espacios de Oficinas por m ² Pendientes de Arrendar (Proyectos Futuros)	42
Tabla 12.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente.....	47
Tabla 13.	Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente.....	48
Tabla 14.	Evaluación del Mercado de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) para los NSE B y C.....	53

Tabla 15.	Ejemplo de Inventario de las Principales Herramientas Tecnológicas	57
Tabla 16.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	58
Tabla 17.	Lima Metropolitana: Población Ocupada según Ramas de Actividad (Trimestre Móvil: Mayo-Junio-Julio de 2014 y 2015; en Miles de Personas)	62
Tabla 18.	Matriz de Intereses del Coworking de Lima Metropolitana Emergente (MIO)	69
Tabla 19.	Matriz FODA del Sector Coworking	74
Tabla 20.	VARIABLES A EVALUAR PEYEA	75
Tabla 21.	Matriz de Decisión Estratégica	79
Tabla 22.	Matriz MCPE del Sector Coworking	80
Tabla 23.	Matriz de Rumelt del Sector Coworking	81
Tabla 24.	Matriz de Ética del Sector Coworking	82
Tabla 25.	Estrategias Retenidas y de Contingencias	83
Tabla 26.	Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo	84
Tabla 27.	Matriz de la Posibilidad de los Competidores del Sector Coworking	85
Tabla 28.	Objetivos a Corto Plazo del Sector Coworking	88
Tabla 29.	Políticas de cada Estrategia	91
Tabla 30.	Tablero de Control Balanceado del Sector Coworking	98
Tabla B1.	Supuestos para el Cálculo de la Visión	125
Tabla B2.	Crecimiento Estimado del Sector Coworking en el Período 2016-2025	125
Tabla B3.	Inversión Estimada por Local (CAPEX y OPEX) (S/.)	125
Tabla B4.	Flujo de Caja Estimado (S/.)	125

Lista de Figuras

Figura 0.	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xi
Figura 1.	PBI construcción.	3
Figura 2.	Precios de Lista en edificios en fase de proyecto y/o construcción: San Isidro-Precio de venta (US\$/m ²).	5
Figura 3.	Tendencias que influyen la demanda de oficinas compartidas.	9
Figura 4.	Clasificación de la población por NSE y estilos de vida (Mercado objetivo).	13
Figura 5.	Análisis Tridimensional según la Teoría de Hartmann.	18
Figura 6.	2012: Relación PBI per cápita-Calidad de infraestructura total.	32
Figura 7.	Ingresos anuales de arrendamiento por oficinas.	32
Figura 8.	Tasa de vacancia de oficinas.	33
Figura 9.	Inventario de m ² de oficinas vs. vacancia porcentual.	34
Figura 10.	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.	36
Figura 11.	PBI y demanda interna, 2008-I hasta 2015-II (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior). Año base 2007=100.	37
Figura 12.	Posicionamiento de un centro de Coworking para los NSE B y C.	52
Figura 13.	Tasa de vacancia (%) por trimestre.	60
Figura 14.	Lima Metropolitana: Población con empleo adecuado según categoría de ocupación (Trimestre móvil: mayo-junio-julio).	62
Figura 15.	PBI, según departamento: 2014 (Valores a precios corrientes; estructura porcentual).	63
Figura 16.	Distribución de empresas de Lima Norte, 2014.	64
Figura 17.	Distribución de empresas de Lima Centro, 2014.	65
Figura 18.	Distribución de empresas de Lima Sur, 2014.	65

Figura 19. Distribución de empresas de Lima Este, 2014.....	66
Figura 20. Distribución de empresas de la Provincia Constitucional del Callao, 2014.	66
Figura 21. Matriz MPEYEA.....	76
Figura 22. Matriz BCG del Sector Coworking.....	76
Figura 23. Matriz MIE del Sector Coworking.....	77
Figura 24. Matriz GE del Sector Coworking.....	78
Figura 25. Estructura de la Asociación.....	92
Figura 26. Plan Estratégico Integral.	103
Figura A1. The growth of Coworking spaces [El crecimiento de los espacios de cotrabajo].	121
Figura A2. The Coworking space members & the community [Los miembros de los espacios de cotrabajo y la comunidad].	121
Figura A3. The Coworking space members & how they work [Los miembros de los espacios de cotrabajo y cómo trabajan].	122
Figura A4. How members rated their Coworking spaces? [¿Cómo los miembros calificaron sus espacios de cotrabajo?].	122
Figura A5. The coworking space operators [Los operadores de espacios de cotrabajo].....	123
Figura A6. The coworking spaces [Los espacios de cotrabajo].....	123
Figura A7. The coworking spaces & where they are housed [Los espacios de cotrabajo y donde están alojados].	124
Figura A8. The coworking spaces - forecast 2016 [Los espacios de cotrabajo - Pronóstico 2016].	124

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

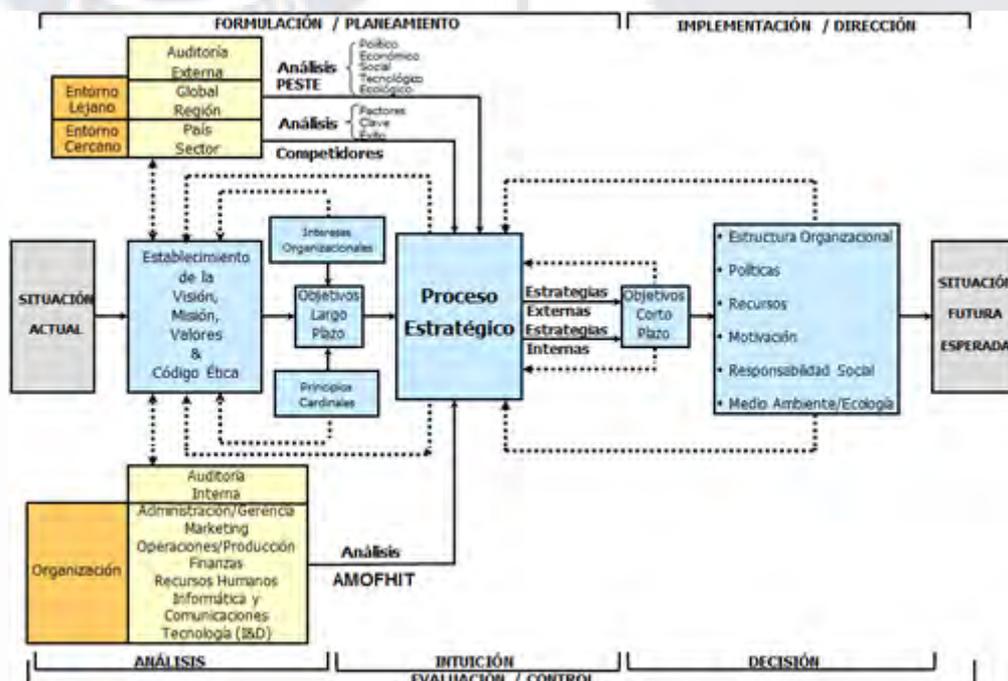


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)," por F. A. D'Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente

En este capítulo se analizan la situación macroeconómica del País, el desempeño del sector inmobiliario en general, así como las principales tendencias macrosociales que influyen directamente en la demanda por oficinas compartidas (Coworking).

1.1 Situación General

Análisis macroeconómico del País. El Perú ha contado durante los últimos años con tasas de crecimiento de producto bruto interno (PBI) entre las más elevadas de la región Latinoamérica. Aun cuando el *superciclo* de los precios de las materias primas pareciera haber concluido, el crecimiento del PBI en 2015 se espera cerrará oficialmente alrededor del 2.7%, tasa relativamente alta comparada con el desempeño regional- y se espera que en 2016 cierre en 4% aproximadamente (Priale, 2016). Ante un año electoral, se debe mencionar que la recuperación de la confianza empresarial después del proceso electoral será clave para impulsar la reactivación económica (Colliers International, 2015).

El Perú posee un nivel reducido de deuda pública así como un déficit fiscal próximo a cero, lo que le permite implementar medidas contracíclicas en caso sea necesario, con la finalidad de sostener la economía y evitar una recesión. Para 2016 la inversión pública tendría un crecimiento de 0.3% y la inversión privada una ligera variación negativa de 0.1% (Colliers International, 2015).

En este contexto económico conviene anotar que, si bien Lima Metropolitana es el principal mercado de consumo del País, su población no es homogénea. El estudio de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2014) con respecto a los niveles socioeconómicos (NSE) del Perú, clasifica a Lima Metropolitana y el Callao en 10 zonas, como se observa en la Tabla 1. Los NSE B y C de Lima representan el 59.5% de la

población, evidenciándose que son las zonas 2 y 6 en donde los NSE B y C representan el 72.1% y el 76.1% respectivamente.

De acuerdo con la clasificación mostrada en la Tabla 1, se define “Lima Emergente” a todas las zonas exceptuando las zonas 7 y 10.

Tabla 1

Distribución de Niveles por Zona APEIM 2014-Lima Metropolitana (% Horizontales)

Zona	Total	NSE				
		A	B	C	D	E
Total	100	4.9	18.8	40.7	26.2	9.4
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100	0.0	9.9	45.4	29.6	15.2
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.7	21.8	50.3	21.5	3.8
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	2.4	9.1	40.6	35.4	12.6
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	1.2	18.4	43.9	30.1	6.4
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.7	13.0	43.1	31.4	9.8
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	15.7	47.1	29.0	7.5	0.8
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	30.4	48.4	16.0	3.9	1.3
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	1.5	16.1	41.8	26.8	13.8
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.3	6.7	42.2	37.3	13.5
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.2	15.2	43.1	26.4	14.1
Otros	100	0.0	14.6	41.5	34.1	9.8

Nota. Tomado de “Niveles Socioeconómicos 2014,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2014, p. 11. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

Análisis del sector inmobiliario. La demanda de la clase media en general que ha sido beneficiada por el auge económico del País, ha permitido que el sector inmobiliario tenga un crecimiento y dinamismo importante durante la última década. A su vez, el crecimiento poblacional así como el gasto público continuarán motivando las inversiones públicas y la demanda en el sector privado.

La participación del sector construcción alcanzó un nivel de 13.3% del PBI global durante 2014. Si bien durante 2015 se ha experimentado una desaceleración del sector, este continúa siendo un componente importante del PBI nacional. El sector ha mantenido una

tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR, por sus siglas en inglés) de 4.07% entre 2010 y 2014 (Colliers International, 2015), aunque como se aprecia en la Figura 1, el PBI nacional está siendo afectado desde noviembre de 2013 debido al menor ritmo de ejecución de inversión pública y la menor ejecución de proyectos durante dicho período. Aunque las cifras oficiales para 2015 aún no están disponibles, se espera que el sector construcción experimente una contracción del 2.7% y un retorno al crecimiento de 4% aproximadamente para 2016 (“Construcción Crecerá,” 2015).

De acuerdo con el BMI Research (como se citó en Colliers International, 2015), el Perú ocupa el cuarto lugar en el ranking latinoamericano de índice riesgo/retorno en el cual se consideran elementos de medición tales como: tamaño, crecimiento, y riesgos de la industria. Los riesgos que impactan directamente al sector inmobiliario están relacionados con el gasto público así como con el crecimiento del País y variaciones de precio por m². Este último afecta directamente la rentabilidad de los proyectos inmobiliarios.

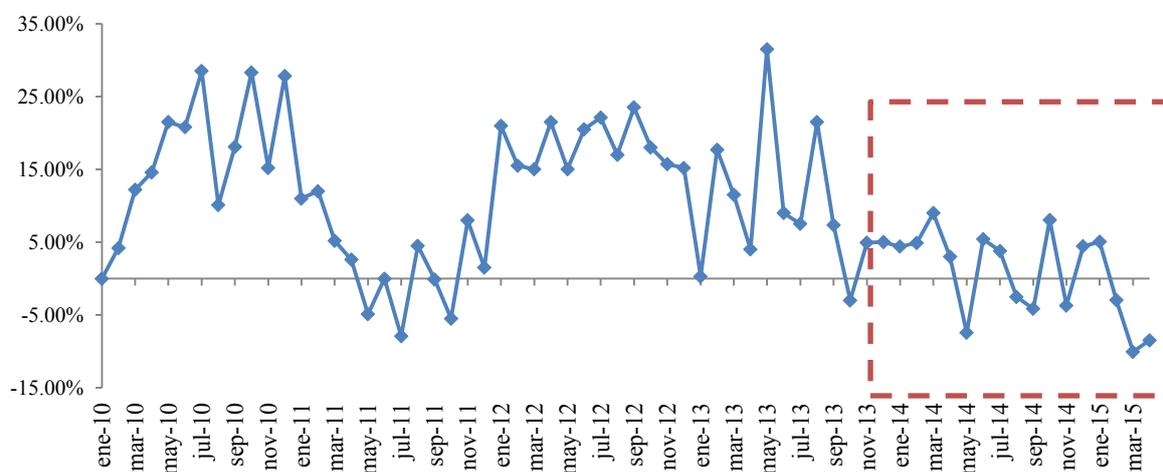


Figura 1. PBI construcción.

Adaptado de “Producto Bruto Interno (Año Base 2007, Variaciones Porcentuales) [Cuadro 82],” por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informáticas (INEI), Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Ministerio de Energía y Minas (MINEM), y Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2015. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_082.xls

Antes de describir las características del mercado inmobiliario enfocado en oficinas, es importante mencionar los tipos de oficinas a ser arrendadas (ver Tabla 2).

Tabla 2

Tipos de Oficinas a Ser Arrendadas

Tipo de oficinas	Características	Distritos
Prime (A+, A)	Un producto (edificio) prime es aquel que debe contar como mínimo con los siguientes atributos: <ul style="list-style-type: none"> • Planta superior a 500 m²; • Oficinas de 250 m² mínimo; • Aire acondicionado centralizado; • Lobby a doble altura; • Muro cortina; • Sistemas de seguridad automatizados; • Accesos controlados; • Cuarto de control o monitoreo; • Ratios de parqueo adecuados; y • Que cuente o esté aplicando a una certificación para “<i>green building</i>”. 	Sanhattan San Isidro Golf Miraflores San Borja Chacarilla Magdalena San Miguel Nuevo Este
Subprime (B+)	Planta menor a 500 m ² . En la planta, las oficinas pueden ser desde los 80 m ² hasta los 250 m ² . Usualmente los edificios B+ no ofrecen mayor metraje y pueden estar constituidos sobre un edificio de cinco pisos que ofrecen 2,500 m ² .	

Nota. Adaptado de “Las Posibilidades de Colocación de Oficinas B+ Serían las más Rápidas, según Colliers,” por H. M. Saavedra, 2014. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/inmobiliaria/colliers-posibilidades-colocacion-oficinas-b-serian-mas-rapidas-2089038>

Dentro del mercado inmobiliario enfocado en oficinas se pueden describir las siguientes características (Urbanova, 2015):

- Disminución con baja significativa en colocaciones y precolocaciones de oficinas en el primer trimestre de 2015 con respecto al periodo anterior;
- Año de cautela siendo preelectoral, en este sentido el sector inmobiliario se retrae por periodo de incertidumbre coyuntural afectándolo directamente.
- El sector subprime (i.e., oficinas fuera de Lima zona 7) presenta un incremento en los niveles de colocaciones en comparación con el año pasado, teniendo un ingreso proyectado en el periodo 2015 de aproximadamente US\$70 millones (ver Tabla 3);
- La oferta de nuevas oficinas ha permitido para el presente periodo el incremento de la vacancia en el sector inmobiliario de 6% a 8.1%; y
- Los precios de venta por m² oscilan entre US\$2,125 y US\$2,416 en el periodo desde todo 2013 hasta el primer trimestre de 2015), tal como se muestra en la Figura 2.

Tabla 3

Mercado de Oficinas B+: Primer Semestre de 2015 (Edificios Existentes)

Zona	Inventario	Disponibilidad (%)	Precio renta (US\$ x m ²)	Ingreso mensual promedio (US\$)	Ingreso proyectado al 2015/12/31 (US\$)	% participación
Sanhattan	157,970	3.9	19.19	2'913,218	34'958,616	50
San Isidro Golf	82,486	0.2	19.00	1'564,100	18'769,194	27
Miraflores	39,153	4.4	20.76	777,052	9'324,628	13
San Borja	17,475	17.9	-	-	-	0
Chacarilla	2,100	0.0	-	-	-	0
Magdalena	6,397	76.4	20.55	31,024	372,290	1
San Miguel	8,497	98.4	18.00	2,447	29,366	0
Nuevo Este	34,557	15.8	18.63	542,077	6'504,924	9
Total	348,635	8.6	19.04	5'829,918	69'959,018	100

Nota. Actualizado al 2015/06/30. Tomado de "Lima: Reporte de Investigación y Pronóstico: Oficinas," por Colliers International, 2015. Recuperado de http://www.colliers.com/-/media/files/latam/peru/reportes%20mercado/kr%20oficinas%20t%20-%202015_v2.pdf

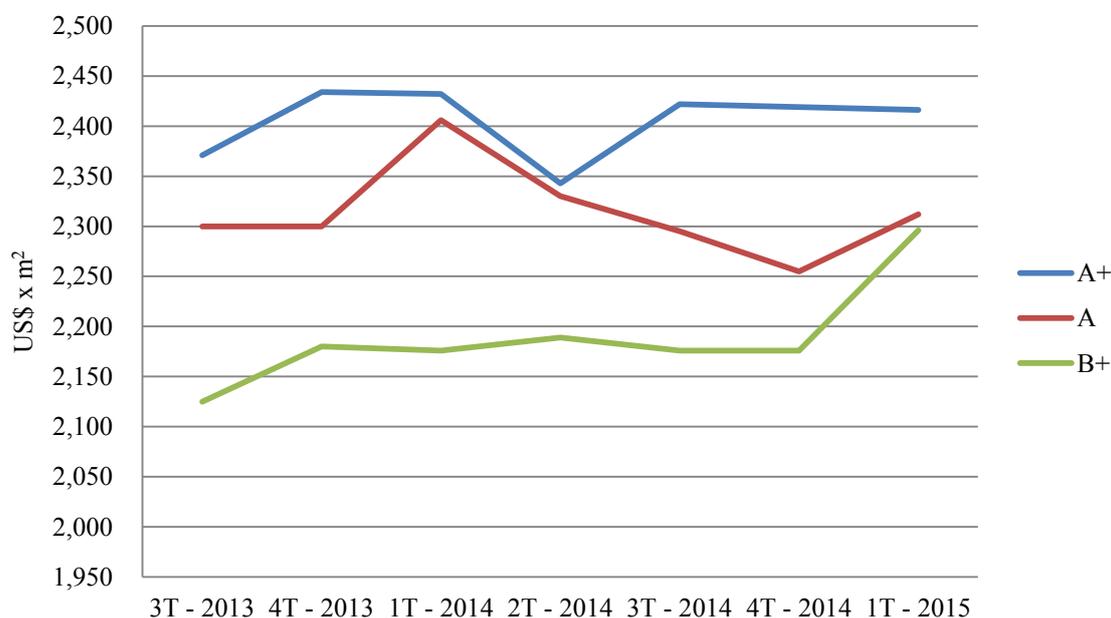


Figura 2. Precios de Lista en edificios en fase de proyecto y/o construcción: San Isidro- Precio de venta (US\$/m²).

Tomado de "Lima: Reporte de Investigación y Pronóstico: Oficinas," por Colliers International, 2015. Recuperado de http://www.colliers.com/-/media/files/latam/peru/reportes%20mercado/kr%20oficinas%20t%20-%202015_v2.pdf

Tendencias del mercado para el alquiler de oficinas compartidas. Una de las tendencias más importantes en la economía actual es la llamada *share economy* o

collaborative consumption [economía del consumo colaborativo], la cual es considerada un fenómeno que se caracteriza por la preferencia del consumidor por obtener acceso a bienes o servicios de manera compartida, prefiriendo el arrendamiento temporal versus la propiedad a largo plazo. Es decir, la economía de consumo colaborativo prioriza el concepto de pagar únicamente por el uso de bienes o servicios, evitando la posesión exclusiva y a largo plazo de los bienes o de las capacidades que permiten la prestación de un servicio. Aun en casos donde existe un propietario, este busca maximizar el rendimiento de su propiedad permitiendo a otros el acceso a los beneficios de esta, o deshacerse de la propiedad retornándola al mercado sea por la reventa o por el trueque de la misma una vez satisfecha la necesidad inmediata o el propósito de la misma.

La importancia de esta nueva forma de interacción económica se evidencia en la popularidad de plataformas de intercambio como E-Bay, Uber, o AirBnB ampliamente conocidas. Existen otros ejemplos aún más focalizados, como Swap.Com o MonJouJou, que se especializan en el intercambio de ropa y juguetes para bebés, que son rápidamente dejados atrás en la medida que los infantes crecen; iniciativas como Zimride o Citibike, que buscan el intercambio eficiente de vehículos en ciudades; Taskrabbit.com que conecta personas dispuestas a ofrecer apoyo en labores rápidas y simples del hogar (e.g., reorganizar una biblioteca, cambiar muebles de lugar, ayudar en una fiesta, empacar para una mudanza, etc.); y finalmente @justpark (previamente llamada park@myhouse) o ParkingPanda, diseñadas para permitir el intercambio de espacios de estacionamiento de vehículos en casas particulares (Hamari, Sjöklint, & Ukkonen, 2015).

Solo en la ciudad de San Francisco, el impacto de AirBnB en la economía local en 2012 fue de US\$56 millones (Geron, 2012). Desde entonces, AirBnB fundada en 2008, se ha posicionado como una de las alternativas de hospedaje para viajeros más importantes del mundo, en paralelo con muchas cadenas tradicionales de hoteles como Hilton o Sheraton. En una reciente operación de financiamiento en junio a través de fondos de capital de riesgo,

AirBnB obtuvo U\$1.5 billones de capital, lo que valoriza la firma en la importante suma de US\$25 billones (Nusca, 2015). Pero el fenómeno no se limita a esta empresa. La compañía de servicios de taxi alternativos Uber ha sido valorizada en US\$41 billones (Macmillan, 2014).

El impacto de la economía de consumo colaborativo no se limita al emprendedor (i.e., empresario) que presta el servicio o intercambia el bien, ni a los negocios tradicionales que compiten en el rubro. Esta conlleva también un profundo impacto en la sociedad al ser una fuente de ingresos alternativos para cientos de miles de ciudadanos, y también una fuente de recursos de bajo costo y alta flexibilidad para diversos pequeños negocios (Friedman, 2013).

De hecho, no es solo el desarrollo de la tecnología de informática y de comunicación (ICT, por sus siglas en inglés) lo que ha permitido el crecimiento acelerado de este segmento. Existen adicionalmente dos factores sociales que explican la popularidad de esta tendencia. Por un lado, la entrada en la madurez de la “Generación Y” o *millenials*, aquella generación que nace y se desarrolla en un mundo dominado por Internet, acostumbrada a la posibilidad de acceder a todo tipo de información de manera inmediata y ubicua. Por otro lado, la crisis financiera del periodo 2008-2009 y la recesión económica que le siguió, presionó a la ciudadanía a buscar alternativas de consumo o de complementar sus ingresos, aprovechando las posibilidades que abre simultáneamente, el desarrollo de las plataformas informáticas colaborativas.

La economía de consumo colaborativo y su premisa de “pagar por uso” o “pagar por acceso” abarca prácticamente todos los segmentos de la economía. Esta tendencia se complementa con otras tendencias sociales globales importantes, como son:

- Búsqueda de un balance de la ecuación vida personal y trabajo (*work-from-home*);
- Movilidad de la fuerza laboral (*hot-desking*): La tendencia a desligar la necesidad de trabajar en una oficina tradicional permanente, priorizando la actividad fuera de la oficina (e.g., visitas a clientes, viajes interciudades frecuentes, reuniones fuera de la oficina).

Esta tendencia es acentuada con el potencial ahorro de costos por reducción del espacio físico de la oficina. De acuerdo con Ouye (2011), la *flexibilidad* es una de las tendencias más importantes que influyen en las organizaciones; y se espera que para 2016 hasta el 60% de la fuerza laboral norteamericana utilizará algún tipo de teletrabajo o *hotdesking*.

- *Freelancing*: Es la tendencia a prestar servicios de manera independiente, flexible, y temporal, a diversos empleadores, o al mismo empleador de manera intermitente. Según Forbes, citando una encuesta Gallup, un tercio de la población económicamente activa (PEA) en EE.UU. (i.e., 17 millones de personas) son *freelancers* (Schawbel, 2013).

El Perú no es ajeno a estas tendencias globales. Por el contrario, habría que añadir tres tendencias que son de particular relevancia al caso peruano:

1. **Cultura de emprendimiento**: En el *GEM Peru 2015 Report* [Reporte GEM Perú 2015], el Perú se encuentra en el quinto puesto del ranking global de actividad emprendedora. De acuerdo con el reporte, el 50.6% de la población entre las edades de 18 y 64 consideran iniciar su propio negocio en algún momento. De la misma manera, un 82.4% considera al emprendimiento como una elección positiva de carrera profesional (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2015).
2. **Importancia del sector informal**: Que es un tema particularmente vigente en el Perú. Según el especialista de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Roberto Villamil, el 74% de la PEA peruana se ubica en el sector informal, y este sector genera el 19% del PBI nacional (Villamil, 2014).
3. **Crecimiento de la clase media**: La clase media definida por la pertenencia a los NSE B y C según la Encuesta Nacionales de Hogares (ENAHO) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se ha prácticamente quintuplicado en la última década, pasando del 11.5% de la población en 2005, al 50.6% en 2014 (Ascencios, 2014). La misma tendencia ha sido comprobada en un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que la ubica entre el 40% y 50% de la población (Jaramillo &

Zambrano, 2013). Finalmente, es importante anotar que dentro de este segmento, resalta la llamada “nueva clase media”, definida por la intersección transversal de los NSE B y C, con el estilo de vida *progresista* según la matriz propuesta por Rolando Arellano (Arellano, 2010).

El estilo de vida progresista se define como aquel segmento poblacional que busca permanentemente el progreso personal y familiar. Aunque pertenecen a todos los NSE, en su mayoría son obreros y empresarios emprendedores (i.e., formales e informales). Los mueve el deseo de revertir su situación y avanzar, y están siempre en busca de oportunidades. Son extremadamente prácticos y modernos (Arellano Marketing, 2014).

En la Figura 3 se resumen las tendencias que influyen en la demanda de oficinas compartidas.

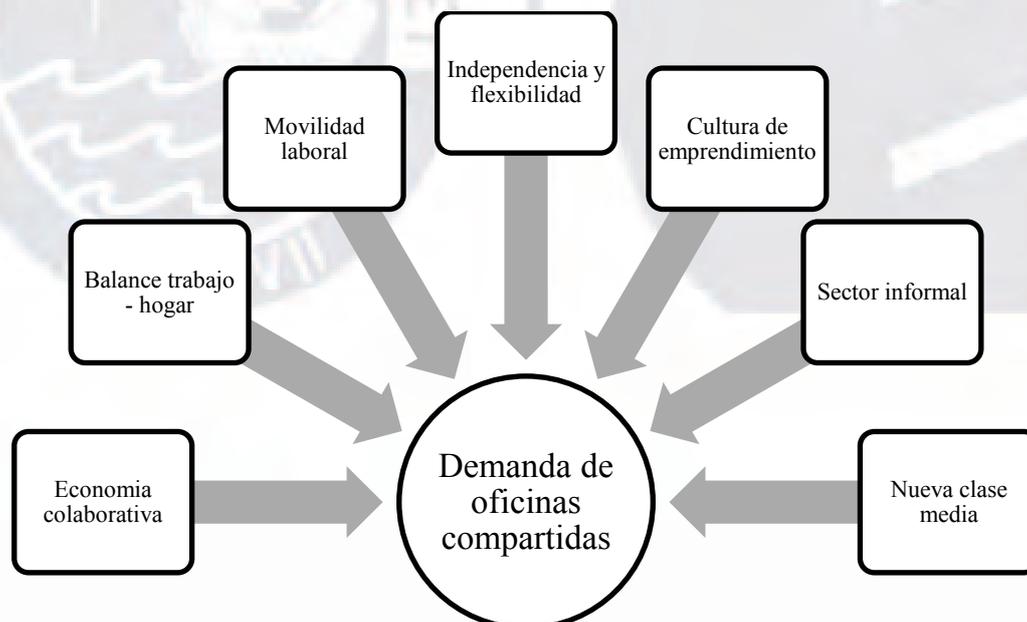


Figura 3. Tendencias que influyen la demanda de oficinas compartidas.

Tanto las empresas como los trabajadores consideran y valoran los beneficios del teletrabajo, que son (Urbanova, 2015):

1. Empresa: Reducción del alquiler mensual; y
2. Empleado: Reducción de costos de transporte y tiempo ahorrado por el desplazamiento entre lugares.

Son más las empresas que optan por este modelo, comunicándose por videoconferencia o correo electrónico y utilizan el formato “*hot desking*”. En un reciente estudio elaborado por Arkadin (2015), se resalta que el teletrabajo incrementa la productividad en las empresas y reduce el absentismo laboral, ofreciendo oficinas de formatos flexibles (para uno, dos, 10 trabajadores, o más). Básicamente uno llega con una laptop directamente a trabajar, recibiendo acceso libre a áreas comunes, o tomar espacios y servicios extra (e.g., alquiler de salas de reuniones, llamadas telefónicas, sistemas de videoconferencia, etc.) siendo el principal beneficio el enfoque total en el negocio, sin tener que complicarse por el pago de servicios (i.e., agua, electricidad, Internet), mantenimiento del edificio, o la implementación de una oficina nueva. El costo es por puesto de trabajo y por la cantidad de horas usadas brindando la flexibilidad de alquilar los espacios por días, semanas, o meses, de acuerdo con las necesidades específicas (Urbanova, 2015).

El perfil del cliente es diverso, por ejemplo (Urbanova, 2015):

- Corporaciones multinacionales que requieren establecerse rápidamente en un lugar mientras buscan o implementan sus oficinas permanentes;
- Empresas en proceso de mudanza y requieren un espacio temporal; y
- Pequeñas empresas que evitan las complicaciones del alquiler, pero que desean estar en las ubicaciones estratégicas.

1.2 Conclusiones

En el Perú el sector inmobiliario ha tenido un importante desarrollo en los últimos años. Pese a la reducción en el ritmo del crecimiento económico, la demanda de alquileres de espacios de oficinas en Lima Metropolitana continúa, aunque los niveles de vacancia seguirán en aumento debido al incremento de la oferta del mercado inmobiliario en oficinas, hasta alcanzar niveles de 15% aproximadamente.

Importantes tendencias macrosociales, como el auge de la economía colaborativa y la tendencia hacia el teletrabajo, empujan el desarrollo de alternativas como la oferta de oficinas

compartidas. El uso de oficinas compartidas permite disminuir significativamente los costos fijos asociados al alquiler de un espacio de oficina, permitiendo a los emprendedores centralizarse en el giro de su negocio pero sin sacrificar un estándar de calidad para poder desarrollarse.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Existe en el Perú un mercado incipiente pero de rápido crecimiento en el segmento de alquiler de oficinas temporales (Binswanger Perú, 2015). El desarrollo de este Sector coincide con las tendencias globales anteriormente descritas. Sin embargo, el enfoque de mercado identificado hasta el momento se limita principalmente al desarrollo de una oferta dirigida principalmente al NSE A, es decir, oficinas *Premium*, orientadas a un público corporativo.

Sin bien existen algunas propuestas orientadas al NSE B o mercados nicho (e.g., profesionales jóvenes del área de la tecnología, comunicación, o diseño) también ubicados entre los NSE A y B, no se evidencia una oferta considerable orientada a la masificación del segmento de oficinas temporales o compartidas (Binswanger Perú, 2015). Es decir, no existe un esfuerzo por satisfacer la demanda que surge de la nueva clase media, definida como “. . . la intersección de los NSE B y C con la clasificación transversal por estilo de vida progresista (principalmente)” (Arellano, 2012, p. 149). Es importante anotar que es precisamente este segmento el que constituye el principal grupo social e impulsor económico del Perú, representando entre el 40% y el 50% de la población (Ascencios, 2014). En Figura 4 se muestran los NSE y los estilos de vida según Arellano de tal forma que se identifica el mercado objetivo para el análisis del Sector.

Es en este contexto se presenta la oportunidad de desarrollar dentro del sector inmobiliario una oferta de arrendamiento de espacios de oficina compartidos, colaborativos, democráticos, y accesibles a la banda más ancha de la pirámide socioeconómica (NSE B y C, incluida la nueva clase media); oferta que, como premisa fundamental, no debe sacrificar la calidad, proponiendo soluciones que se adapten a la demanda determinada por las tendencias socioeconómicas actuales descritas, sin discriminación ni paradigmas.

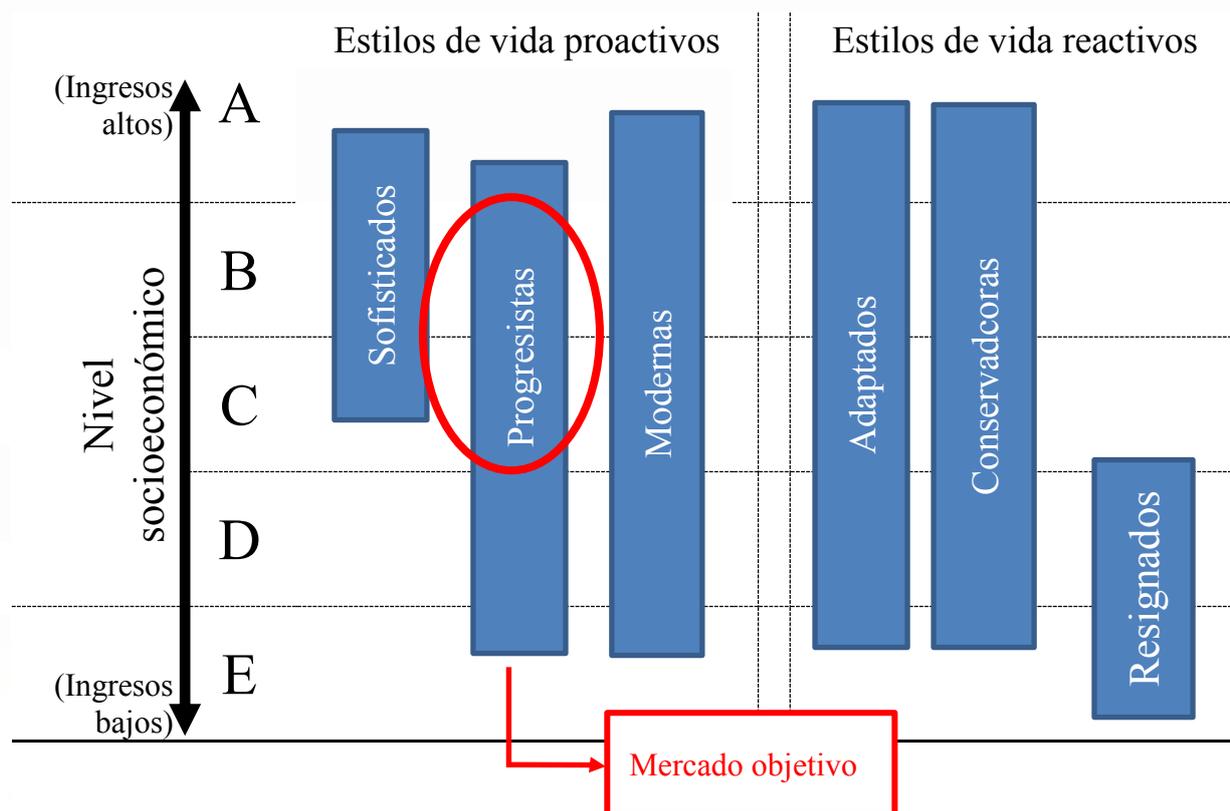


Figura 4. Clasificación de la población por NSE y estilos de vida (Mercado objetivo). Adaptado de “Somos más que Siesta y Fiesta: Doce Mitos y Verdades sobre América Latina,” por R. Arellano, 2012. Lima, Perú: Planeta.

2.2 Visión

Para desarrollar y definir la visión del Sector se han tomado como referencia diferentes empresas que brindan espacios de oficinas compartidas, las cuales se resumen en la Tabla 4.

De tal forma, se propone la siguiente Visión para el Sector Coworking:

A 2025, se tendrá una oferta de 600 posiciones de trabajo para Coworking en Lima Metropolitana Emergente, con infraestructura que favorezca el trabajo colaborativo e incremente la productividad de los freelancers y emprendedores, ofreciéndoles servicios diferenciados con valor agregado, desarrollando una nueva forma de trabajar, que contribuya al desarrollo económico de los NSE B y C.

Se debe mencionar que la propuesta de 600 posiciones de trabajo presentadas en la Visión como meta para 2025, corresponde a un potencial de cerca de 1.7 millones de horas-

usuario arrendables por año, solo para el NSE B y C; notándose que a 2015 no existe una oferta en el ámbito mencionado, siendo las existentes dirigidas al NSE A, y localizadas principalmente en los distritos de San Isidro, Surco, y Miraflores. En el Apéndice B se resumen los supuestos considerados para la elaboración de la presente Visión.

Tabla 4

Visión y Misión de Empresas que Brindan Espacios de Oficinas Temporales y Forman Parte del Sector Inmobiliario de Oficinas Compartidas

Empresa	Visión	Misión
Regus	Ser la corporación global más grande con una idea emprendedora, ayudamos a ellos a ser más flexible, más costo-efectivo y más ágil, y ser capaz de afrontar las dificultades inesperadas en el siglo 21.	Regus crea accesibilidad, espacios de trabajo móviles, trabajadores flexibles en cualquier parte del mundo.
Comunal	Coworking es la nueva manera de trabajar en el mundo. Es un modelo de oficinas donde empresas, <i>startups</i> ^a , e independientes se unen para compartir espacios y gastos comunes. Un lugar donde se fomenta la colaboración e innovación.	Buscamos desarrollar una comunidad de personas que trabaje de manera diferente, a quien le gusta colaborar y cocrear sus ideas.
Starscamp	Ser una comunidad de emprendedores con espíritu innovador que comparte una filosofía de trabajo basada en la colaboración para desarrollar negocios exitosos y sostenibles.	Contribuir al desarrollo económico y social a través de la generación de emprendimientos de alto impacto.
Wework	Crear una comunidad, un lugar donde te juntas como individuo “yo”, pero que te haces partícipe de un gran “nosotros”, un lugar donde estamos redefiniendo el éxito medido por el cumplimiento personal.	Crear un mundo en donde las personas trabajan para crear una vida y no solamente para vivir.
Uniglobal	Ser líderes en el mercado inmobiliario, desarrollando proyectos, con honradez y ética en los negocios, con capacitación, dinamismo, flexibilidad, y poder de análisis para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado, actuando con pasión, profesionalismo, y sentido de equipo, mejorando la calidad en nuestros servicios y procesos.	Buscamos mantener un crecimiento sostenido y controlado que nos permita enfrentar nuevos y mayores desafíos, consolidando un equipo humano de excelencia. Queremos ser una empresa guiada por valores donde la honestidad y el respeto, por las personas y los compromisos, sean la base esencial de nuestras acciones.
Plaza Business Center	No hay datos.	Brindar espacios listos para trabajar hoy, con ventajas y herramientas que contribuyen al crecimiento de su negocio, apostando por el trato personalizado y adaptándonos a cubrir sus necesidades empresariales de una manera flexible.

Nota. Recuperado de “About Us [Acerca de Nosotros],” por Regus, 2015, recuperado de <http://www.regus.com/products/index.aspx>; de “The Future Workforce Is [La Futura Fuerza Laboral Es],” por Regus, 2013, p. 7, recuperado de http://www.regus.com/images/REGULeadGeneration_tcm304-50378.pdf; de “Acerca de,” por Comunal, 2015, recuperado de <http://comunalcoworking.com/>; de “Quiénes Somos,” por Starscamp, 2015a, recuperado de <http://www.starscamp.net/nosotros>; de “Mission [Misión],” por Wework, 2015, recuperado de <https://www.wework.com/mission?ref=fr>; de “¿Quiénes Somos?,” por Uni Global Perú, 2015, recuperado de http://www.uniglobal.com.pe/about_us.html; y de “Acerca de Nosotros,” por Plaza Business Center, 2013, recuperado de <http://www.plaza.com.pe/2013/es/nosotros.php>

^aEmpresas especialmente tecnológicas, que recién inician operaciones, típicamente no tienen ventas y son financiadas con capital de riesgo. Emprendimientos de innovación tecnológica.

2.3 Misión

Ofrecer espacios para Coworking en Distritos No Exclusivos de Lima Metropolitana (no pertenecientes a la Zona 7) de tal forma que exista una propuesta de espacios de trabajo flexible y eficiente que permita desarrollar una red de trabajo para freelancers y emprendedores. Se ofrecen espacios con una experiencia real de oficina apuntando a las personas localizadas en los NSE B y C, y de perfil progresista.

2.4 Valores

Una de las estrategias que se definen en el Capítulo VI, es la formación de una Asociación que integre a los participantes del Sector Coworking. Es así que se propone que esta Asociación considere los siguientes valores:

1. **Prioridad al consumidor:** Enfocados en brindar los más altos estándares de calidad y orientados a la calidad y satisfacción de los consumidores;
2. **Innovación:** La actividad está enfocada en la implementación de soluciones innovadoras para que el servicio sea confiable y de alta calidad;
3. **Flexibilidad:** Entender y generar alternativas de espacios inmobiliarios debido a los continuos cambios en el mercado y el entorno;
4. **Compromiso:** Comprometidos con todas las decisiones y acciones tomadas porque tienen como objetivo cumplir con las necesidades de los consumidores; y
5. **Seguridad:** Establecer protocolos de seguridad no solo para proteger la integridad física de los consumidores, sino también para resguardar y administrar la información con los más altos estándares internacionales de seguridad informática.

2.5 Código de Ética

La Asociación que se propone formar como estrategia en el Capítulo VI debe cumplir con el siguiente Código de Ética:

1. **Cumplir con la legislación:** Cumplir estrictamente con la legislación y los reglamentos aplicables al negocio;

2. Atención personalizada: Brindar una atención personalizada y de calidad que permita resolver los requerimientos rápidamente;
3. Respeto a la sociedad y al medioambiente: La actividad comercial está enfocada a no dañar a la sociedad y que las acciones no afecten al medioambiente;
4. Confidencialidad: Mantener protegida la información con los más altos estándares porque se entiende la importancia para los consumidores;
5. Evitar conflictos de intereses: Evitar cualquier situación que pudiera generar un conflicto entre los intereses personales de los colaboradores con los intereses de la empresa;
6. Protección de datos: Respetar y salvaguardar la información y cumplir con la ley de protección de datos;
7. Proteger los equipos: Proteger y utilizar los equipos con cuidado (e.g., computadoras, impresoras, servidores, etc.); y
8. Condiciones de trabajo: Cumplir con la legislación laboral. El trato de los subordinados y compañeros de trabajo tiene que ser justo y con respeto. Está prohibida la discriminación por motivos de raza, sexo, nacionalidad, pensamiento, política, y religión.

2.6 Conclusiones

La Visión para el Sector Coworking está basada en las expectativas de crecimiento apoyadas en las tendencias macroeconómicas y macrosociales expuestas, y en el potencial que los sectores emergentes de los NSE B y C, presentan particularmente para el Perú.

Tanto la Visión como la Misión se orientan a desarrollar una propuesta inclusiva de acceso a espacios de oficinas compartidas para el sector emergente de los NSE B y C de Lima Metropolitana, donde se propicie la formalización de las actividades económicas o profesionales, la eficiencia en el uso de los recursos por parte de los emprendedores, y el aumento de la productividad en general.

Asimismo, se han desarrollado valores y parámetros de ética que buscan establecer un marco de evolución para el Sector.

Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se evalúa el ambiente externo de manera sistémica partiendo por el Análisis Tridimensional de Hartmann, el Diamante o las Cinco Fuerzas de Porter, y el análisis PESTE. Estos análisis son los insumos para la creación de la MEFE, MPC, y MPR.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

La existencia de asimetrías en el nivel de desarrollo económico, social, y humano de las naciones obliga al análisis de las relaciones entre estas con la finalidad de enmarcar el planteamiento estratégico desde la perspectiva nacional. Este análisis se enmarca dentro de la teoría de Hartmann (1983), que considera tres dimensiones fundamentales para entender la dinámica de las relaciones internacionales: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales de la nación.

Estas tres dimensiones permiten el análisis de la influencia de otras naciones y otros intereses externos (i.e., directa o indirectamente) sobre la sociedad, el territorio, o el mercado específico materia del análisis estratégico (ver Figura 5) (D'Alessio, 2014).

3.1.1 Intereses nacionales

En el Perú, los grandes objetivos nacionales han sido definidos por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), como parte del *Plan Bicentenario* (CEPLAN, 2011). Estos grandes objetivos están definidos en seis grandes Ejes Estratégicos, de los cuales derivan objetivos nacionales específicos. De estos objetivos nacionales, dos de ellos están asociados al crecimiento del Sector Coworking en los NSE B y C, que son motivo de esta tesis, y son:

Economía, competitividad, y empleo. Crecimiento económico, competitividad, ciencia, y tecnología.

Objetivo nacional específico. Economía competitiva con alto empleo y productividad.

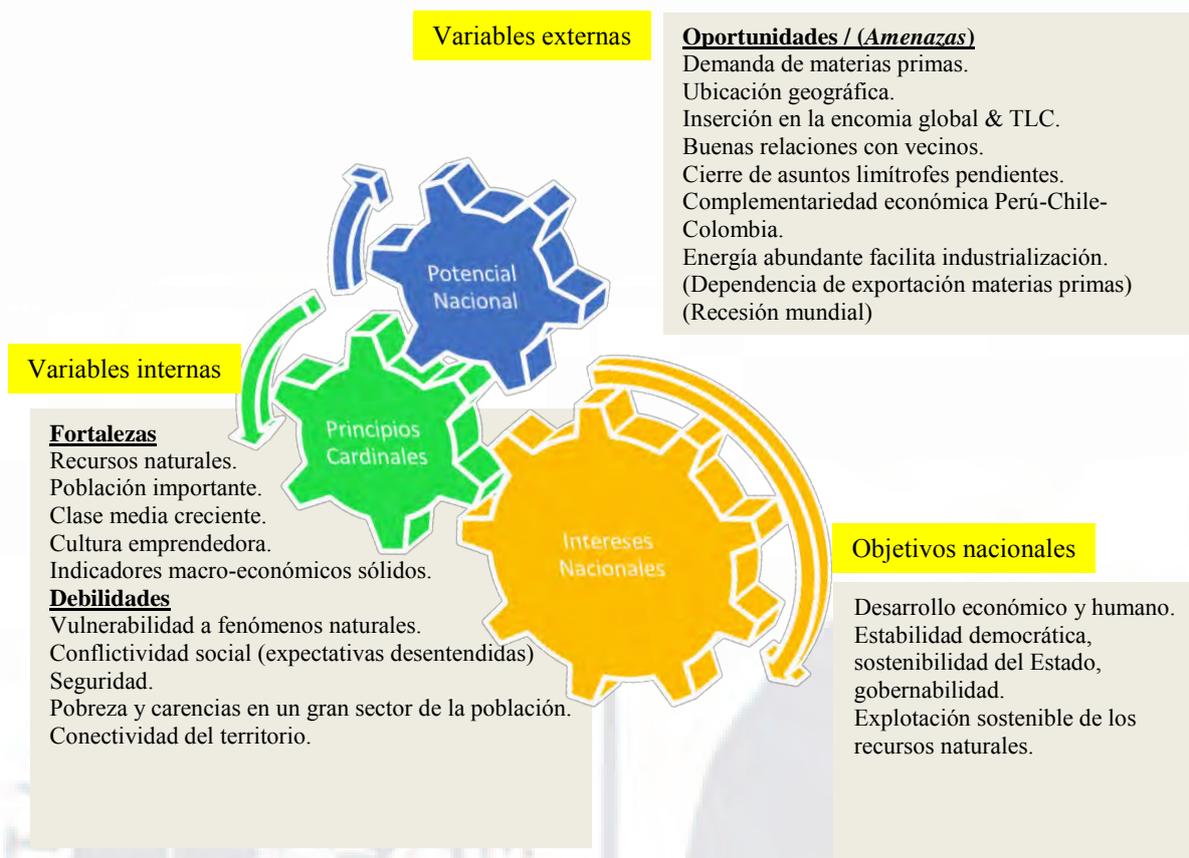


Figura 5. Análisis Tridimensional según la Teoría de Hartmann
Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.),” por F. A. D’Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

Desarrollo regional e infraestructura. Concentración espacial y descentralización del Estado, infraestructura, y dispersión de la población.

Objetivo nacional específico. Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada.

A estos objetivos estratégicos, se debe añadir uno de creciente importancia en la vida político social de la Nación: “la sostenibilidad del Estado frente a las amenazas de seguridad internas”; provenientes de amenazas asociadas al crimen organizado, al narcotráfico, y al narcoterrorismo.

Matriz de Intereses Nacionales (MIN). A partir de los objetivos mencionados, se ha elaborado la Matriz de Intereses Nacionales, según la metodología de Hartmann y Neuchterlein (como se citó en D’Alessio, 2014). Desde la última década del siglo XX, se

observa que la dinámica de las relaciones internacionales es más compleja, y frecuentemente, posiciones aparentemente antagónicas, también pueden ser mutuamente complementarias, dependiendo de la óptica utilizada.

Así, por ejemplo, el avance en la consolidación de la Unión Europea, demuestra como rivales y enemigos históricos, pueden llegar a una integración prácticamente soberana en diversos aspectos, a partir de objetivos comunes. Los efectos de la globalización económica trascienden los bloques económicos. La crisis financiera de EE.UU. en 2009 afectó rápidamente las economías europeas, y China. Así como también se puede considerar que China y EE.UU. pueden tener intereses económicos opuestos (i.e., competencia por mercados, y por secretos tecnológicos), un crecimiento sano de la economía americana permite que China exporte, y el desarrollo del mercado chino, permite que las empresas americanas se inserten en un nuevo mercado de mil millones de habitantes.

En el ámbito regional, también como ejemplo, resultaría simplista resaltar que la típica rivalidad entre Chile y Perú está basada en la existencia de intereses puramente contrapuestos. No es posible olvidar que Perú es el primer receptor de inversiones chilenas, las que a su vez, están ligadas al superávit en las cuentas de ahorros de pensiones administradas por las administradoras de fondos de pensiones (AFP), y que Chile es el tercer destino de las exportaciones de manufacturas peruanas (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2015), y un importante receptor de inmigrantes peruanos. Los destinos e intereses de Chile y Perú no se pueden aislar mutuamente. Si el Perú crece, Chile se beneficia con un mercado atractivo de una población casi el doble que la propia. Al mismo tiempo, si Chile crece económicamente, Perú se beneficia con inversiones provenientes del superávit del sistema financiero chileno y también con un mercado sofisticado y de importante poder adquisitivo. Finalmente, en la matriz MIN propuesta, se incluye una doble entrada de intereses a la vez, aparentemente contrapuestos y complementarios (ver Tabla 5).

Tabla 5

Matriz de Interés Nacional (MIN)

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Plena vigencia de los derechos fundamentales y de la dignidad de las personas. Igualdad de oportunidades y acceso a los servicios.		EE.UU., EU, y Latinoamérica		
2. Estado eficiente y descentralizado, al servicio de los ciudadanos y del desarrollo.				
3. Economía competitiva con alto empleo y productividad.		Alianza del Pacífico		
4. Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada. Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.			EE.UU., EU, y Latinoamérica	
5. Defender la soberanía e integridad del territorio nacional, incluido el dominio marítimo y aéreo, y los intereses del Perú en la Antártida. Asegurar la sostenibilidad del Estado frente a las amenazas de seguridad internas.	(*Chile)	EE.UU., Chile, y Colombia		
6. Profundizar las relaciones con otras regiones en los ámbitos bilateral y multilateral, garantizando la independencia política frente a bloques ideológicos.		EE.UU., EU, Alianza del Pacífico, y Latinoamérica		
7. Fortalecer la imagen del Perú a través de la defensa del patrimonio y la promoción en el exterior del acervo cultural peruano.				(*Chile) y (*EE.UU.)

*Nota. Interés Común - (*Interés contrapuesto).* En el ítem 7 se cita a Chile y EE.UU. como países con intereses contrapuestos por los temas de la denominación de origen, y posibles temas de patentes de biodiversidad, respectivamente; haciendo la salvedad, que de todo interés contrapuesto, puede resultar una complementariedad, dependiendo de la óptica utilizada en buscar una solución.

3.1.2 El potencial nacional

Se analizan los siete dominios del potencial nacional según D'Alessio (2014):

Demográfico. El Perú cuenta con una población de 30'814,000 habitantes según el INEI (2013). Es el octavo país en América por población (sexto en Latinoamérica). Desde un punto de vista de densidad poblacional, el Perú alberga alrededor de 24 habitantes por cada km² de territorio. Sin embargo, el territorio peruano está compuesto mayormente de zonas inhóspitas (i.e., montañas, desiertos, jungla inundable). Por ello, es importante considerar la densidad relativa al territorio apto para el desarrollo humano. Tomando el porcentaje de tierra arable como indicador de potencial de producción de alimentos, terreno plano y accesible, y sobre todo irrigado, se observa que la densidad poblacional relativa del Perú es sumamente elevada, albergando en promedio 749 habitantes por km² de tierra arable. Esta situación lo coloca por debajo de China, y por encima de India. La presión demográfica es un factor de suma importancia que explica diversos aspectos de conflictividad y competencia por recursos (ver Tabla 6). El alto factor de densidad relativa resulta de vital importancia para el sector inmobiliario. Por un lado, la falta de espacio urbanizable encarece el acceso al mercado inmobiliario, incrementándose el interés por alternativas como el Coworking. Por otro, la concentración de público en espacios urbanos densamente poblados, sugiere un acceso inmediato a un mercado potencial amplio.

Tabla 6

Indicadores Demográficos de Países Selectos Ordenados por Densidad Relativa

País	Población (millones hab.)	Superficie total (millones km ²)	Superficie agrícola (%)	Densidad total (pob./km ²)	Densidad relativa (pob./km ² - agrícola)
1 China República Popular	1,394.00	9.598	11	145	1,285
2 Perú	30.80	1.285	3	24	749
3 India	1,267.00	3.288	53	385	734
4 Brasil	202.03	8.514	9	24	273
5 EE.UU.	322.58	9.629	17	34	197
6 Chile	17.77	0.756	18	24	131
7 Canadá	35.53	9.971	5	4	71

Nota. Adaptado de “Estado de la Población Peruana 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013, recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf; y de “Arable Land (% of Land Area) [Tierras Cultivables (% del Área de Tierra)],” por el Banco Mundial (BM), 2015a, recuperado de <http://data.worldbank.org/indicador/AG.LND.ARBL.ZS>

Geográfico. El Perú cuenta con una superficie territorial de un 1'285,000 km² (INEI, 2015a). Además, reclama una zona de dominio marítimo que se extiende a lo largo de la costa peruana, hasta las 200 millas náuticas, notando que el derecho internacional, desde la Convención Internacional del Mar de 1982, no suscrita por el Perú, a 2015 reconoce solo 12 millas náuticas como territorio soberano, y hasta 200 millas náuticas como zona económica exclusiva. La localización del Perú en el cuadrante suroriental de la cuenca del Pacífico lo coloca en una posición relativamente remota respecto al mundo desarrollado y al comercio global. Sin embargo, su ubicación en el centro de la costa occidental de Sudamérica, presenta ciertas ventajas respecto a los países vecinos.

Económico. El desarrollo económico del Perú ha mostrado un notable avance desde la década de los noventa, dejando atrás largos periodos de hiperinflación y depresión económica endémica. Este desarrollo se debe principalmente a las reformas macroeconómicas iniciadas en la década mencionada (e.g., la liberalización de la economía apartándose de modelos planificadores y pro estatistas, la inserción en el sistema económico global, estabilidad monetaria y libertad cambiaria, entre otros). Los distintos Gobiernos desde entonces, han mantenido en la medida de lo posible el modelo económico. Si bien es cierto que la mayor parte del éxito se ha debido al desempeño favorable del ciclo de precios de las materias primas en los mercados internacionales, la solidez de los indicadores económicos peruanos auguran con cierta seguridad, la continuidad de un desempeño medianamente auspicioso a futuro. El PBI peruano (i.e., en nuevos soles constantes 2007) se ha más que duplicado desde 2000 hasta 2014, lo que equivale a una tasa de crecimiento promedio compuesta de 5.07% anual durante los últimos 15 años (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014). La continuidad de un modelo económico estable que favorezca la inversión y el crecimiento del PBI, -aún con a un ritmo de crecimiento más moderado en el

futuro mediato- es clave para el continuo desarrollo del sector inmobiliario, y más específicamente para el avance del concepto de Coworking.

Tecnológico y científico. Si bien ha habido notables avances en la conectividad telefónica y la penetración de Internet, estos aun no son satisfactorios ni en cantidad ni en calidad. Según el *Global Net Index* [Índice de Red Global], ranking publicado por la empresa Ookla (Sag, 2014), las velocidades promedio del servicio de Internet en Hong Kong y Singapur fueron de 72.5 Mbps y 60.6 Mbps, respectivamente; mientras que la velocidad promedio medida para el Perú fue de 9.31 Mbps (“Perú Tiene,” 2015).

De la misma manera, en lo que respecta a desarrollo e investigación, el Foro Económico Mundial (FEM, como se citó en Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2015a), en su Ranking Global de Tecnología, ubica al Perú en el puesto 90 de 143 economías.

Histórico, psicológico, y sociológico. El Perú es un país rico en patrimonio histórico y cultural acumulado desde las civilizaciones precolombinas. Sus monumentos arqueológicos son reconocidos mundialmente. Recientemente, la gastronomía peruana ha traspasado fronteras y reconocimiento mundial. Todos estos atributos son fuente de orgullo y motivación para los peruanos. Desde un punto de vista psicológico, esta reivindicación de la cultura peruana y el éxito económico de la última década, influyen en la autoestima nacional, y transforman la visión del futuro de las nuevas generaciones en una visión optimista y emprendedora, que se aleja del fatalismo preexistente e inmanente durante las décadas precedentes.

Organizacional y administrativo. El Estado peruano está pobremente organizado. Por un lado, existe una burocracia ineficiente, debido probablemente a complejidades autoimpuestas. Por otro, además del Gobierno central y sus distintas dependencias, existen sucesivos niveles de Gobiernos sub-nacionales (i.e., región, provincia, distritos) con ámbitos de acción frecuentemente superpuestos y contradictorios.

Militar. El gasto militar del Perú equivale aproximadamente al 1% de su PBI, comparado con Chile 2.27%, Colombia 2.06%, y Ecuador 3.29% (“Ecuador Encabeza,” 2013). Si bien a primera vista, estas diferencias pueden aparecer como un riesgo o debilidad, se debe preguntarse si, luego de la conclusión de los temas fronterizos pendientes con Chile y Ecuador, aumentar el gasto militar con los países vecinos en una carrera por nivelar las capacidades bélicas con la intención de hacer frente a posibles o imaginadas amenazas externas es justificado o no.

Probablemente, la amenaza a la seguridad nacional más latente que enfrenta el Perú a 2016 es interna, representada por el avance de la criminalidad organizada y el narcoterrorismo. Invertir en potenciar las capacidades de las fuerzas armadas y la policía nacional para hacer frente a estas amenazas internas pareciera tener más relevancia que una carrera armamentista orientada a la defensa externa. El afianzamiento de un clima de seguridad ciudadana es clave para el desarrollo de los negocios. En particular, la operación de centros de Coworking en zonas periféricas que abarquen la mayor parte de la PEA, presenta el reto de afrontar niveles de inseguridad ciudadana mayores a los de las zonas tradicionalmente identificadas como los NSE altos.

3.1.3 Principios cardinales

Según Hartmann (como se citó en D’Alessio, 2014), existen cuatro principios cardinales sobre la base de la política exterior. Estos explican la interacción de fuerzas externas en el ámbito de sistemas del Estado, y su análisis permite determinar las oportunidades y amenazas que enfrenta este en el proceso de alcanzar los objetivos nacionales.

Influencia de terceras partes. La economía peruana está inmersa en el sistema económico global. Además, al ser un país relativamente dependiente de la exportación de

materias primas, las fluctuaciones en los precios internacionales de estas afectan el desempeño económico interno rápidamente, incluyendo al sector no primario. El flujo de inversión extranjera directa es otro componente importante de generación de actividad económica y puntal de la balanza de pagos, que suple cualquier eventual déficit en la balanza comercial. Si bien el Perú cuenta con herramientas para aprovechar su inserción en la economía global (i.e., tratados de libre comercio y asociación, grado de inversión, reservas internacionales, y diversidad de oferta exportable no dependiente de un solo producto), es de crítica importancia notar que existe una fuerte correlación entre el desempeño de la economía peruana y la de sus principales socios comerciales, especialmente China y EE.UU. Esta correlación se extiende al ámbito político, puesto que los mercados reaccionan rápidamente a cualquier señal de incertidumbre.

Lazos pasados y presentes. El Perú mantiene lazos económicos y culturales con los países latinoamericanos. Entre ellos, Chile, Colombia, y Ecuador son importantes socios comerciales. Pese a desafortunados episodios históricos de divergencia y conflicto armado, felizmente se ha llegado a concluir los principales temas fronterizos abiertos.

El Perú también mantiene una relación histórica y cultural fuerte con España, siendo esta última no solo una fuente importante de inversión extranjera directa, sino que ha demostrado su disposición a servir de acceso hacia Europa para empresas y productos peruanos (e.g., caso Grupo AJEPER, a 2015 con sede principal en Madrid), y en ocasiones, como socio político dispuesto a interceder ante la Unión Europea (e.g., caso excepción de requisito de Visa Schengen, 2015).

Contrabalance de los intereses. El Perú puede encontrarse en algún momento frente a la necesidad de balancear intereses estratégicos en dos frentes:

El frente energético. Perú cuenta con ingentes recursos energéticos principalmente en gas y en potencial hidroeléctrico. Dos de sus países vecinos son deficitarios en energía. Por

un lado, Brasil que es la mayor potencia económica, demográfica, y política de Sudamérica. Por otro lado, Chile, país de menor envergadura que Brasil, pero aun así importante por la proximidad geográfica y por la complementariedad económica con el Perú, incluyendo la participación en el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y en la Alianza del Pacífico.

El frente político. Existen en Sudamérica diversos bloques de integración que buscan en mayor o menor grado, lograr la hegemonía política e ideológica del continente. Estos bloques son: el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) (i.e., principalmente económico), el bloque *Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA)* (i.e., económico e ideológico), la Comunidad Andina (CAN) (cada vez menos influyente), y la recientemente formada Alianza del Pacífico (principalmente económica, pero imbuida de un fuerte contenido ideológico liberal). El Perú se encuentra inmerso en la confluencia de influencias de todos estos grupos, y es necesaria una óptica clara y sobria para balancear las oportunidades y amenazas que cada uno de ellos representa.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sector de Arrendamiento de Oficinas

Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente

Los objetivos nacionales directamente asociados a la propuesta de desarrollo del Sector Coworking son: (a) economía competitiva y de alto empleo y productividad, (b) igualdad de oportunidades y acceso a los servicios, y (c) desarrollo de infraestructura adecuada.

Esta propuesta permitirá el acceso a servicios de oficinas y centros de negocios modernos, de calidad, y a un precio accesible para el segmento más importante de la pirámide socioeconómica. Estos centros de oficinas compartidas permiten además el intercambio eficiente de ideas y experiencias de negocios entre los concurrentes, el acceso a más

mercados a través de la formalización y prestancia que se derivan de una dirección física fija adecuada al entorno de los negocios.

La alta densidad demográfica relativa, la existencia de una clase emergente amplia en la base de la pirámide socioeconómica, y el buen desempeño de la economía nacional sostenido por largo periodo, son factores adicionales que incentivan la adopción de modelos alternativos como el propuesto.

3.2 Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo del País sigue la metodología establecida por Porter (como se citó en D'Alessio, 2014) respecto a las fortalezas del poder nacional, relativas al entorno global, continental, o regional. Las cuatro fuerzas definidas por Porter son: (a) las condiciones de los factores (i.e., de producción), (b) las condiciones de la demanda (i.e., características o naturaleza de los consumidores), (c) la dinámica competitiva (i.e., estrategias, estructura, y rivalidad de las empresas), y (d) la existencia de un contexto propicio para el desarrollo (i.e., existencia de sectores relacionados y de apoyo). Todas estas se desarrollan detalladamente considerando su relevancia para el Sector de estudio.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según el Índice de Facilidad para Hacer Negocios publicado por el Banco Mundial (2016), el Perú a 2015 ocupó el puesto 50 entre 189 economías monitoreadas. Un descenso de 15 posiciones desde 2014 cuando se ubicaba en el puesto 35 (ver Tabla 7). Este es un deterioro preocupante que amerita urgente atención del Gobierno y la sociedad. Sin embargo, en lo que respecta al Sector Coworking, son precisamente las dificultades en el proceso de abrir una oficina formal (e.g., costo e inversión en activos fijos, ubicación, permisos municipales y de defensa civil, etc.) las que hacen más atractiva la opción de oficinas compartidas para pequeños empresarios, emprendedores, y freelancers.

Tabla 7

Detalle de Países según el Índice de Facilidad para Realizar Negocios (del Puesto 33 al 43 en el Período 2014)

País	2013	2014	2015
España	32	33	33
Colombia	53	34	54
Perú	34	35	50
Montenegro	42	36	46
República Eslovaca	35	37	29
Bulgaria	36	38	38
México	43	39	38
Israel	38	40	53
Chile	39	41	48
Bélgica	40	42	43
Sudáfrica	37	43	73

Nota. Tomado de “Índice de Facilidad para Hacer Negocios,” por el Banco Mundial (BM), 2016. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ/countries?display=default>

Desempeño económico. El país se ha mantenido por más de una década en una tasa de crecimiento promedio que supera el 6%, y con una inflación de 2.6% en promedio. A partir de 2015 se evidencia una clara desaceleración, producto de condiciones externas adversas. Como consecuencia, y aunado al clima político preelectoral, la confianza interna se ha visto afectada y por ende los niveles de inversión.

Pese a ello, las cifras de desempeño del PBI, aún se encuentran por encima del promedio de la Región, mientras que los niveles de inflación, asimismo, se encuentran por debajo del promedio regional. A pesar de esta reciente desaceleración, se espera que el Perú retome un crecimiento sostenido en los próximos años, repuntando a partir de 2017 debido al inicio de la producción de nuevos proyectos mineros; e igualmente y no en menor medida, la superación del periodo electoral y la formación de un nuevo Gobierno. Este cambio de

paradigma interno ocurre dentro de un marco externo que, también hacia el año 2017, debería ser positivo, caracterizado por la recuperación económica de EE.UU., mientras que la reducción del precio del petróleo durante el período 2015-2016 se espera que pueda contribuir a compensar los efectos de la desaceleración de la economía de China (BM, 2015c).

En la Tabla 8 se presentan las variaciones porcentuales del PBI entre 2014 y 2015, desagregado por sectores. En este conjunto de datos se puede apreciar que los sectores de manufactura y construcción son los que han presentado una caída, mientras que los otros, como comercio, servicios, e incluso minería y pesca, de hecho muestran una tasa de crecimiento positiva (BCRP, 2015). Se espera que el conjunto del PBI cerrará oficialmente 2015 (los datos oficiales aún no están disponibles) en alrededor del 2.7%, y para 2016 alrededor del 4% (Prialé, 2016).

Eficiencia del Gobierno. Entre los principales desafíos del Gobierno, tanto el saliente como el entrante, está lograr un balance entre crecimiento económico constante y equidad. Para poder cumplir con estas metas se deben de lograr desarrollar las políticas públicas que descentralicen el desarrollo. Por otro lado, la equidad en el crecimiento económico debe ser parte fundamental de estas políticas debido a lo dispersa que está siendo la sensación de progreso en la población. El Gobierno ha identificado cuáles son los rubros que permitirán que estas brechas sean acortadas, enfocándose en los sectores de infraestructura, y mejora en la calidad de los servicios básicos (i.e., educación y salud). El Estado está ampliando la base de inclusión de servicios básicos los mismos que alcanzan a sectores como empleo y seguridad social, también está atendiendo la reducción de extrema pobreza, prevención de los conflictos sociales, aspectos ambientales, y mejorar en forma significativa la calidad de vida del Perú rural (BM, 2015c).

Tabla 8

Producto Bruto Interno y Demanda Interna (Variaciones Porcentuales Anualizadas)^a

		Agropecuario	Pesca	Minería e hidrocarburos	Manufactura ^d	Electricidad y agua	Construcción	Comercio	Otros servicios	Derechos de importación	PBI
2014	Mayo	-0.1	-10.2	-2	-1.9	5.1	5.1	4.2	5.7	0.9	2.5
	Junio	-4.2	-30.1	-5.8	-8.6	4.9	2.4	5.5	5.8	-0.1	0.3
	Julio	2.2	6.6	-1.6	-5.1	4.3	-2.3	4.2	5.3	-1.7	1.5
	Agosto	3.5	-26.9	-3.9	-3	4.4	-4	3.2	5.2	-1	1.2
	Setiembre	2.2	-35.1	-3.1	-2.2	4.8	7	4.5	5.7	0.9	2.7
	Octubre	1.3	-15.1	3.8	-3.3	4.7	-3.6	4.2	5.8	-0.7	2.4
	Noviembre	5.3	-70.8	0.5	-13.8	4.5	3.7	3.8	5.3	0.1	0.2
	Diciembre	0.8	-65.8	-5.2	-12.4	4.3	5	4.5	6	1.8	0.5
	Año	1.4	-27.9	-0.8	-3.3	4.9	1.7	4.4	5.8	0.8	2.3
2015	Enero	-2.2	-23.5	5.6	-6.9	4.6	-2.7	3.6	5.2	-2.6	1.5
	Febrero	2.3	-11.8	-2.4	-4.5	3.7	-9.6	3.4	4.8	0.8	1
	Marzo	1.2	17.7	8.7	-4.2	5.6	-7.8	3.9	5.4	0.2	2.7
	Abril	-2.2	154	9.3	6.1	5.7	-8.6	3.5	4.6	0.7	4.3
	Mayo	2.8	23.2	1.5	-3.5	5.4	-13.6	3.7	3.8	0.7	1.2
	Enero-Mayo	0.4	35.3	4.5	-2.6	5	-8.6	3.6	4.8	0	2.1

Nota. Tomado de “Producto Bruto Interno y Demanda Interna [Cuadro 62],” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_062.xls

^aPreliminar. Actualizado con información proporcionada por los ministerios y el INEI al 15 de julio de 2015. La información de este cuadro se ha actualizado en la Nota N°27 (17 de julio de 2015).

^bIncluye el sector silvícola.

^cIncluye minería no metálica, producción secundaria y servicios conexos.

^dIncluye servicios conexos.

Eficiencia empresarial. De acuerdo con el análisis realizado por el FEM (2014), el Perú se encuentra en el puesto 65 (entre 144 países) en los índices de competitividad global, cayendo cuatro posiciones con respecto al período previo. El índice de prosperidad del periodo 2014 (estudio más reciente), ranking que mide factores en economía, gobernabilidad, educación, salud y educación también cayeron, coloca al Perú en el puesto 78 de 142 países.

Por otro lado, según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP, como se citó en “Perú Retrocedió,” 2015), otra desventaja competitiva es el bajo nivel de innovación. El Perú en este aspecto está situado en el puesto 73 de 143 economías en el ámbito mundial, y sexto en el ámbito Sudamérica.

En cuanto a la Eficiencia en el Mercado de Bienes, se destaca el Índice de Facilitación del Comercio en donde el Perú está en el puesto 51 de 138 países, esto se encuentra asociado a la factibilidad para acceder a mercados a pesar de las debilidades en la infraestructura en el transporte, comunicaciones, y ambiente de negocios. Adicionalmente según el FEM (2014), el Índice de Disposición Tecnológica que analiza 148 economías considerando 54 indicadores tales como entorno, disponibilidad, utilización, e impacto tecnológico, el Perú se encuentra en el puesto 90, en 2013 se ubicó en el puesto 103.

Estos indicadores evidencian que se requiere un esfuerzo en mejorar los niveles de productividad y eficiencia. En general, la masificación del uso de la economía colaborativa, y en especial, del concepto Coworking, por la facilidad de acceso, flexibilidad, y bajo costo, puede ayudar a suplir estas carencias y mejorar estos índices.

Infraestructura. Tal como se muestra en la Figura 6, según el Índice de Calidad de Infraestructura, el Perú obtuvo un valor aproximado de 3.37 puntos, por debajo del promedio mundial (4.33). El objetivo del País a 2021 debería apuntar al nivel actual de Botswana o Latvia (4.45); es decir, el indicador tendría una variación acumulada de 25%. Chile es el mejor país sudamericano posicionado ocupando el puesto 50, con un índice de 4.73 (CEPLAN, 2015).

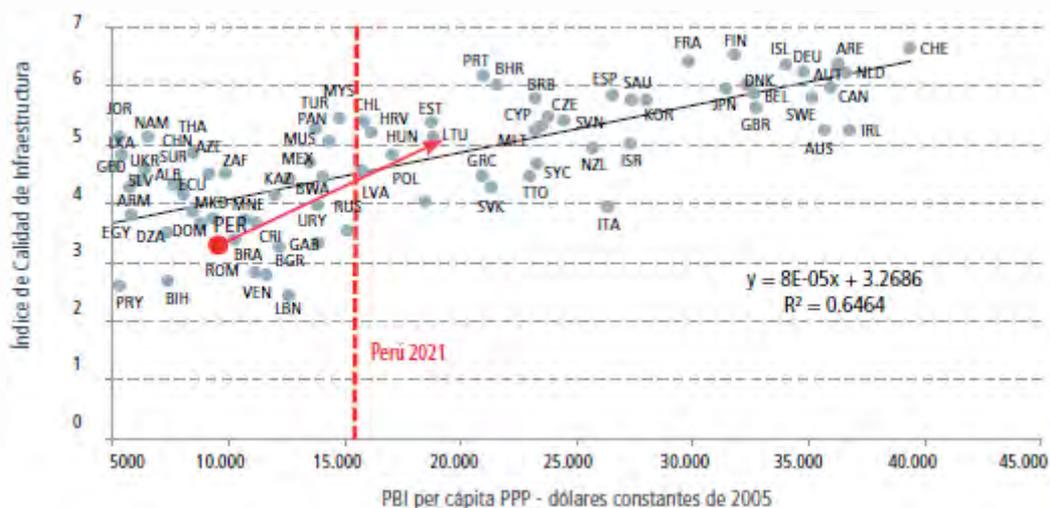


Figura 6. 2012: Relación PBI per cápita-Calidad de infraestructura total.

Tomado de “El Perú en los Indicadores Mundiales,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2015, p. 255. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/peru-indicadores-mundiales>

*Dado que no se cuenta con datos para 2014, se realizó el gráfico de dispersión a partir de los últimos datos disponibles per cápita, PPP (US\$ constantes 2005). Extraídos del Banco Mundial.

3.2.2 Condiciones de la demanda

El sector inmobiliario para el arrendamiento de oficinas en Lima ha crecido en los últimos años. Considerando el análisis de empresas especializadas en el Sector, el incremento de los ingresos se ha dado en 6.71% desde 2014 hasta 2015 (ingreso proyectado a cierre de año). En el sector de oficinas A+/A (oficinas Prime) el incremento se dio en 9.15% y solamente en 2.19% en oficinas B (ver Figura 7).

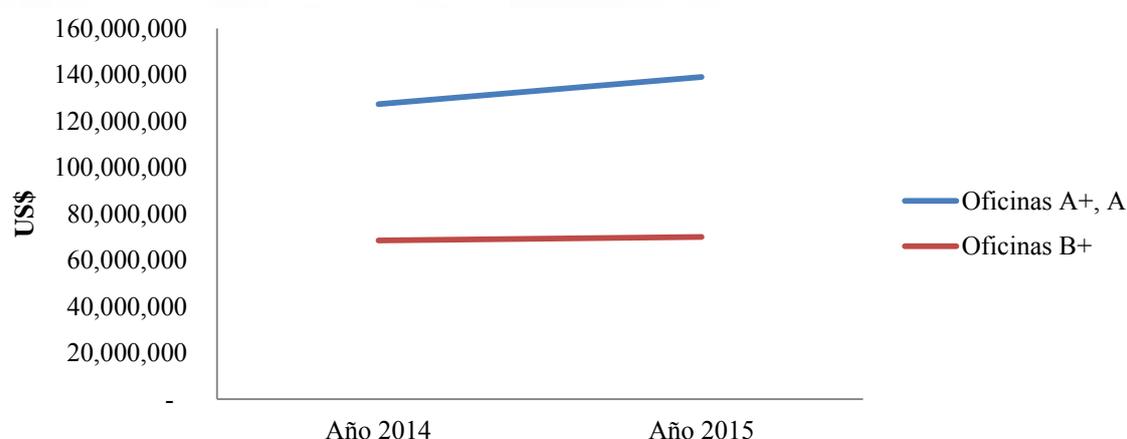


Figura 7. Ingresos anuales de arrendamiento por oficinas.

Actualizado al 2015/06/30. Tomado de “Lima: Reporte de Investigación y Pronóstico: Oficinas,” por Colliers International, 2015. Recuperado de http://www.colliers.com/-/media/files/latam/peru/reportes%20mercado/tkr%20oficinas%202t%20-%202015_v2.pdf

De acuerdo con el análisis realizado, este incremento de los ingresos se debe a un aumento del precio por m² del primer semestre de 2015 en comparación con el mismo periodo de 2014. Sin embargo, la vacancia se ha incrementado para oficinas A+/A de 8.1% a 14% y en oficinas B+ de 6% a 8.6% desde 2014 hasta 2015. Esta tendencia obedece al aumento de la oferta en este Sector (ver Figura 8).

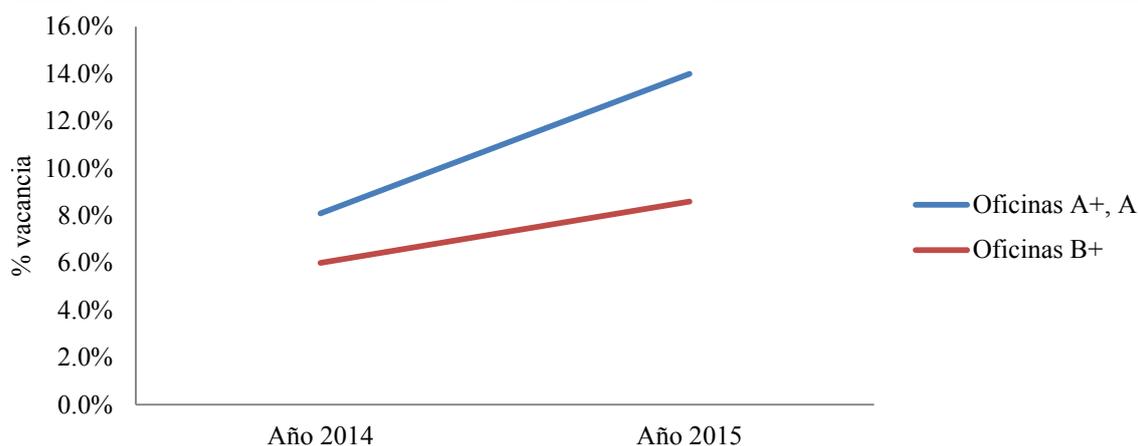


Figura 8. Tasa de vacancia de oficinas. Actualizado al 2015/06/30. Tomado de “Lima: Reporte de Investigación y Pronóstico: Oficinas,” por Colliers International, 2015. Recuperado de http://www.colliers.com/-/media/files/latam/peru/reportes%20mercado/kr%20oficinas%20t%20-%202015_v2.pdf

La proyección de la demanda de oficinas para los siguientes años de acuerdo con Colliers International (2015), presenta una disminución con respecto a periodos anteriores, sin embargo tal como se puede apreciar en la Tabla 9 y Figura 9, habría cierta recuperación del Sector a mediano o largo plazo (esta demanda está asociada a los niveles de vacancia de m² ofertados).

Tabla 9

Detalle Anual de Inventario de m² de Oficinas y Vacancia Relacionada

Área bruta arrendable (m ²)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Stock al final del periodo	830,667	1'024,946	1'148,346	1'213,215	1'269,903	1'339,801	1'349,801
Stock vacante	192,065	305,520	346,156	325,778	294,321	273,077	188,836
Vacancia (%)	23.10	29.80	30.10	26.90	23.20	20.40	14.00

Nota. Adaptado de “Reporte de Planeamiento Financiero [Documento Interno],” por Urbanova, 2015. Lima, Perú: Autor.

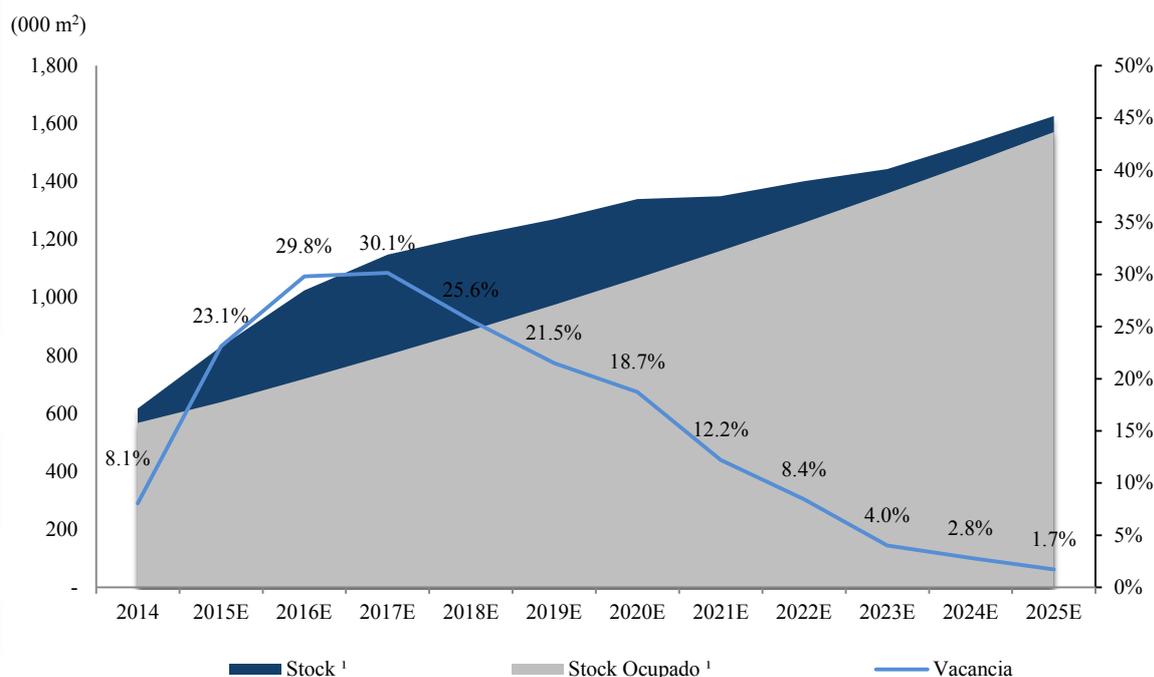


Figura 9. Inventario de m² de oficinas vs. vacancia porcentual. Adaptado de “Reporte de Planeamiento Financiero [Documento Interno],” por Urbanova, 2015. Lima, Perú: Autor.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

A 2015, las principales empresas que brindan los servicios de Coworking en Lima Metropolitana son: (a) Regus, (b) Comunal, (c) Starscamp, (d) Uniglobal, y (e) Plaza Business Center. La mayoría de estas utilizan la modalidad de subarrendamiento de espacios (Zuzunaga, 2013). Sin embargo, la oferta se concentra en los distritos de San Isidro, Miraflores, Surco, y Barranco (Binswanger Perú, 2015). Aun no se ha desarrollado la oferta de este servicio en la “Lima Emergente”.

Existen dos niveles de rivalidad o competencia frente al Sector Coworking. Por un lado, la flexibilidad que ofrecen las empresas operadoras de centros Coworking, contrasta con la opción tradicional de alquilar una oficina para uso exclusivo, que ofrece alguna o ninguna flexibilidad, pero sí incluye otros atributos (e.g., exclusividad).

Por otro lado, el Sector Coworking encuentra también rivales en opciones de espacios utilizados para el trabajo temporal, como: cafés, cafeterías, restaurantes, o el domicilio (*home-office*) (Zuzunaga, 2013).

La noción de oficina física desaparecerá a 2053 y el concepto oficinas compartidas (Coworking) prevalecerá en casi todas las categorías profesionales (Périnel, 2013). Si se extrapola este comportamiento, se esperaría que hubiese un crecimiento en el Sector de estudio.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Entre los sectores que permiten la mejora del Sector se tienen los siguientes: (a) proveedores de implementación de oficinas, (b) proveedores de servicios de telecomunicaciones, (c) proveedores de servicios de ofimática, (d) proveedores de actividades profesionales y técnicas, y (e) proveedores de servicios de consultoría, y (f) proveedores de educación empresarial.

Entre los sectores auxiliares y afines que forman parte del Sector analizado están los servicios conexos y de comunidad que brindan beneficio mutuo a los integrantes (Zuzunaga, 2013). En particular, se observan sinergias con las actividades profesionales, consultoría, y educación empresarial con la comunidad que se forma en la coubicación de profesionales en el mismo espacio de trabajo. Esta capacidad de interacción entre los usuarios corresponde al *network externality effect* [efecto de red positivo], (ver Figura 10).

3.2.5 Influencia del análisis competitivo en el Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente

El Perú se encuentra en una posición interesante para el desarrollo de alternativas colaborativas como el Coworking, debido a: (a) el crecimiento económico logrado hasta 2014, (b) el aumento importante de la clase media, y (c) el alto nivel de cultura de emprendimiento de su sociedad. El costo elevado del alquiler tradicional de oficinas por m², y el costo de implementación, de operación, y de mantenimiento de oficinas, dificultan la accesibilidad del público emprendedor de Lima Emergente a locales adecuados al trabajo profesional y la productividad. Esto hace posible la viabilidad y desarrollo del Sector.

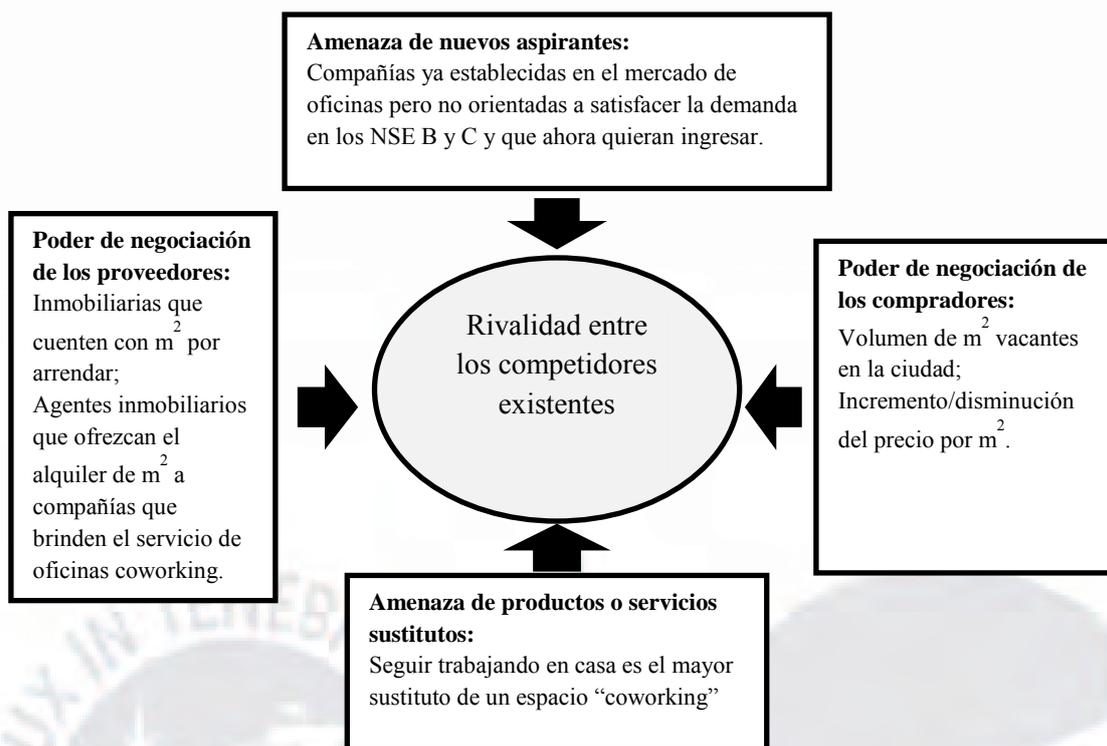


Figura 10. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Tomado de “Ser Competitivo (7a ed.)” por M. Porter, 2014. Barcelona, España: Deusto.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En esta sección se explora el entorno en el que se desarrolla la industria, considerando particularmente aquellos factores o influencias externas que están fuera del ámbito de control directo de la organización. El análisis PESTE se enfoca en los factores Políticos (P), Económicos (E), Sociales (S), Tecnológicos, y Ecológicos (E), que definen el ámbito en el que se desarrolla el Sector.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La principal incidencia en el ámbito político es el proceso electoral iniciado en 2015 hacia las elecciones generales de abril 2016. Si bien todos los candidatos ubicados según las encuestas entre los cinco primeros puestos de preferencia electoral, manifiestan tendencias proempresariales, el proceso en sí mismo tradicionalmente genera incertidumbre y cautela, con la consecuente disminución de la confianza y la retracción o demora en las inversiones. Es de esperar que una vez concluido el proceso electoral, se redinamice la actividad

económica. Sin embargo, la posibilidad, por remota que sea, que el nuevo Gobierno no ofrezca las señales adecuadas o inicie su mandato aplicando políticas populistas atendiendo a presiones de grupos de interés, puede descarrilar cualquier esfuerzo por acelerar la economía.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana en el segundo semestre de 2015 registró un crecimiento de 3% (ver Figura 11), principalmente por el mayor gasto de los hogares que representan el 63% del PBI (INEI, 2015c). La cifra anualizada, como se ha mencionado, se estima que cierre en 2.7% aproximadamente, que pese a representar una disminución significativa respecto a años anteriores, se mantiene por encima del promedio regional. La estimación para 2016 es de una ligera mejoría debido principalmente a la entrada en producción de nuevos proyectos mineros (Prialé, 2016).

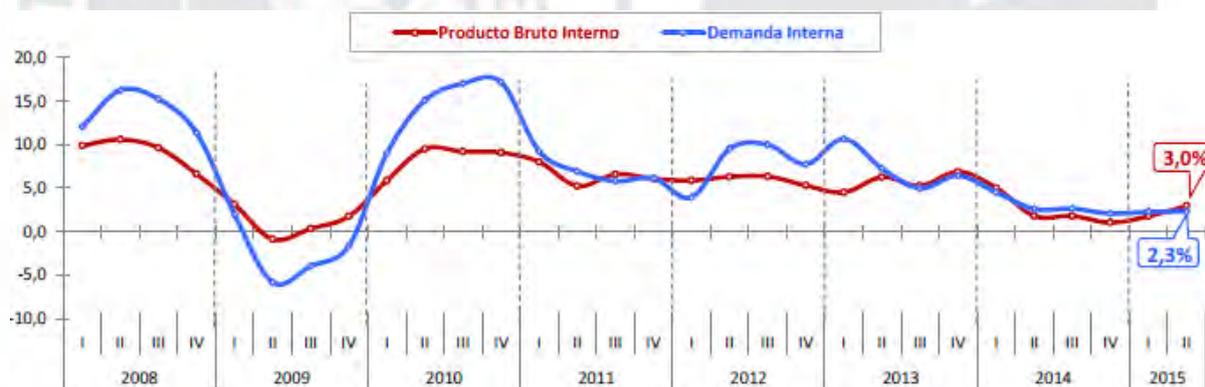


Figura 11. PBI y demanda interna, 2008-I hasta 2015-II (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior). Año base 2007=100. Tomado de “Producto Bruto Trimestral: Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2015 (Informe Técnico No 03),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c, p. 2. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii.pdf

El Scotiabank estima una inflación proyectada entre 2.9% a 3.2% para 2015 (“Scotiabank Eleva,” 2015). En líneas generales, la evolución económica del País, si bien menos positiva que en el pasado, mantiene niveles de expectativa suficientemente alentadores para considerar que el Sector Coworking continuará desarrollándose como una opción eficiente adecuada a las necesidades de los emprendedores locales.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Como se ha analizado en la Sección 3.1.2 referente al Potencial Nacional, el principal factor demográfico que afecta (positivamente) el desarrollo del Sector Coworking es la alta densidad poblacional relativa del Perú, es decir, la concentración poblacional en zonas urbanas. Adicionalmente, el alto Índice de Cultura de Emprendimiento (GEM, 2015) y el importante crecimiento de la clase media (Ascencios, 2014) son dos factores culturales y sociales respectivamente, que soportan el crecimiento del Sector Coworking.

En 2015, el 58.7% de los habitantes del Perú se concentran en siete departamentos (i.e., Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno, Junín, y Cusco), y la distribución por regiones está compuesta por el 56.3% para la costa, 29.7% para la sierra, y 14% para la Selva. A junio de 2015, el 43.3% de la población peruana equivalente a 13 millones de habitantes residen principalmente en distritos con más de 100,000 habitantes y el 25.4% en distritos con menos de 20,000 habitantes. Con respecto a la distribución poblacional en Lima y Callao, el distrito de San Juan de Lurigancho es el más poblado con 1'091,000 habitantes con el 11%, seguido por San Martín de Porres con 700,000 habitantes que representa el 7%, y en tercera posición Ate con 630,000 habitantes siendo el 6.3% (INEI, 2015d).

La población en edad de trabajar (PET) considera a todas las personas en edad productiva demandantes de empleo y dentro de esto se considera a todas aquellas personas de 14 años a más. Al cierre de julio de 2015, en Lima existen 7'347,000 habitantes en edad para desempeñar alguna actividad económica. La PET está compuesta por la población económicamente activa (PEA) que representa el 68% con 4'993,000 habitantes, y la población económicamente no activa (No PEA) con el 32% que asciende a 2'353,000 habitantes, esta última considera a los que no participan en la actividad económica como ocupados ni desocupados (INEI, 2015b). En el trimestre mayo-junio-julio de 2015, el ingreso

promedio mensual en Lima fue de S/.1,520 y esto representó un incremento de 1.8% con respecto al trimestre anterior (INEI, 2015b).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Los productos y servicios informáticos están en constante evolución. El equipamiento sofisticado como servidores, impresoras profesionales, y fotocopiadoras no siempre están al alcance de los pequeños y medianos emprendedores, o representan una inversión elevada que de otra manera podría destinarse a capital de trabajo. En este contexto, la principal innovación cultural y económica que influencia al Sector es la revolución de la economía colaborativa, que se explica en el Capítulo I, bajo la descripción de las tendencias macrosociales que influyen en el mismo. La premisa de “pagar por uso o acceso” asume prioridad frente a la propiedad o arrendamiento por tiempo fijo tradicional.

Para el sector inmobiliario este tipo de tendencia puede promover directamente la innovación en la construcción de edificios poniendo a disponibilidad espacios más atractivos, flexibles, y en zonas en las que aún la demanda todavía no es satisfecha.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y medioambientales (E)

Existe una tendencia marcada en enfatizar el aspecto ecológico y medioambiental, tanto a en el ámbito mundial como en Perú. Lamentablemente, esto se traduce en diversos casos, en un incremento de las cargas burocráticas para el sector productivo. El establecimiento de nuevas oficinas implica crecientemente la obligación de cumplir con requisitos de impacto ambiental (e.g., impacto vial, y cantidad de estacionamientos, para el caso específico de oficinas), permisos de defensa civil, salubridad, etc.

Si bien esta situación, desde el punto de vista del operador, redundaría en dificultades para establecer los locales de Coworking, desde el punto de vista de la demanda de los usuarios, presenta un atractivo adicional, puesto que el uso de la opción Coworking implica el

ahorro de tiempo y dinero en obtener estas licencias, como sería el caso en el alquiler tradicional.

Finalmente, se debe considerar que una nueva tendencia de índole ecológica para el sector inmobiliario es la certificación de edificios *Leadership in Energy & Environmental Design* (LEED, por sus siglas en inglés), que recién se ha iniciado en 2014 con construcciones realizadas por el Grupo Centenario (“Perú Logra,” 2014). Si bien esta certificación aplica principalmente al sector Premium, se puede prever que a futuro más usuarios estarán interesados en utilizar ambientes certificados como LEED. El alto costo involucrado presenta una ventaja adicional para el Sector Coworking, puesto que a través de la economía colaborativa se pueden diluir estos costos.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) permite resumir los puntos antes descritos. Esta matriz resume los factores críticos y determinantes para el éxito, así como las amenazas que puedan afectar al Sector. Se han determinado seis oportunidades y seis amenazas las cuales se muestran en la Tabla 10, donde se observa que el cálculo de la matriz del Sector arrojó un valor de 2.23, siendo la oportunidad más resaltante la falta de una propuesta de servicio de este tipo para NSE B y C. La amenaza más importante para este Sector es la inseguridad ciudadana que se encuentra en Lima Emergente.

3.5 El Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente y sus Competidores

Según el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2014) (ver Figura 10), se puede observar para cada sector, cuáles son las fuentes que permiten determinar los aspectos claves en el desarrollo que generan una rentabilidad futura, y estos son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores (D’Alessio, 2014).

Tabla 10

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1 Oferta limitada de espacios de oficinas compartidas en los NSE B y C.	0.15	2	0.30
O2 Los NSE B y C agrupan al 60% de la población.	0.15	2	0.30
O3 El sector informal y de microempresas concentra el 74% de la PEA y genera el 19% del PBI nacional. El Sector incluye freelancers y emprendedores que son público objetivo ideal para la propuesta de Coworking.	0.10	4	0.40
O4 Alto crecimiento económico nacional que promueve el incremento de emprendedores y freelancers.	0.05	3	0.15
O5 Posibilidad de crear una “comunidad de emprendedores” de diferentes giros comerciales.	0.05	1	0.05
O6 Posibilidad de implementar servicios adicionales relacionados que incrementaría la demanda en el Sector.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.55		1.25
Amenazas			
A1 Las personas con estilo de vida progresista no estarían interesadas en trabajar en oficinas compartidas.	0.05	3	0.15
A2 La inseguridad en los alrededores de las oficinas temporales compartidas en zonas emergentes.	0.10	3	0.30
A3 Posibilidad de que los sustitutos desarrollen propuestas alternativas de servicio en los NSE B y C.	0.15	2	0.30
A4 Disminución del costo de alquiler de oficinas a tiempo completo para los NSE B y C.	0.05	2	0.10
A5 Complejidad de los trámites de licencia para establecer locales de Coworking.	0.05	1	0.05
A6 Reducción de precios en sector Prime (A+, A).	0.05	1	0.05
Subtotal	0.45		0.95
Total	1.00		2.20

Nota. 4= La repuesta es superior; 3=La respuesta está encima por el promedio; 2=La respuesta está en el promedio; 1= la respuesta es pobre.

3.5.1 Poder de negociación con los proveedores

Al mencionar a los proveedores para el Sector, se deberían considerar a aquellos que puedan brindar ubicaciones estratégicas de espacios inmobiliarios y con la suficiente capacidad de recepción de consumidores. Este aspecto se vuelve crucial para el desarrollo de este tipo de negocios. Es así que se prioriza contar con empresas que permitan ubicar este tipo de espacios en Lima Metropolitana, tal como las que se describen en la Tabla 11, las mismas que cuentan con espacios a ser arrendados en los próximos años.

De acuerdo con la información descrita en la Tabla 11, los proveedores de espacios inmobiliarios cuentan con una influencia significativa al momento de desarrollar un negocio de oficinas, sin embargo se debe mencionar que el desarrollo de espacios de oficinas para los sectores donde se concentran los NSE B y C de Lima Emergente aún son limitados.

Tabla 11

Espacios de Oficinas por m² Pendientes de Arrendar (Proyectos Futuros)

Distrito	Proyecto	Proveedor	2015	2016	2017
San Isidro	Torre Orquídeas	Palo Verde/Sura (55%)	28,319		
San Isidro	Torre Navarrete	InVita + Graña	20,076		
San Isidro	Torre Barlovento	C&J + Eche. Izq.	14,274		
San Isidro	CE Javier Prado	Amancio Sobrados Barrios (ASB)	12,263		
San Isidro	Torre Paseo de la Rep.	San Miguel/Binswanger	11,900		
San Isidro	Torre Ichma	Inmobiliaria Cosas		12,537	
San Isidro	Torre Javier Prado	San Miguel			24,066
San Isidro	Torre Panamá	Inversionista Faccioli			21,226
San Isidro	Torre del Parque	Urbanova			9,547
Miraflores	Swiss Tower	La Fundadora	6,210		
Miraflores	Lit One	Livit		14,140	
San Borja	Torre Trazo	Urbanova	5,523		
San Borja	Banco de la Nación	Cosapi		25,000	
San Borja	Torre Del Arte	Urbanova			15,936
Magdalena	Torre Pershing	BHG Inmobiliaria	17,381		
Magdalena	Prisma Business Tower	Inmobiliari Cantabria / V&V		33,167	
Magdalena	Skytower 757	Edifica		19,386	
Magdalena	Vértice 22	V&V Grupo Inmobiliario		17,422	
Nuevo Este	Park Office	Penta	21,032		
Nuevo Este	Panorama	Lander/ Graña		46,007	
Nuevo Este	Torre Olguín	Inversiones Tucan		26,619	
Nuevo Este	More I	Inmobiliari			30,000
Total			136,978	194,278	100,775

Nota. Adaptado de “Reporte de Planeamiento Financiero [Documento Interno],” por Urbanova, 2015. Lima, Perú: Autor.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En el análisis de la vacancia (ver Tabla 10) de los espacios inmobiliarios para el sector oficinas, se puede apreciar que existe un incremento de la misma para el período 2015-

2017, la misma que disminuye a partir de 2018, lo que indica que los compradores (i.e., consumidores) del Sector requerirán mayor cantidad de espacios a futuro y en los primeros años el poder de negociación sería favorable a dichos consumidores, sin embargo la recuperación a mediano plazo haría suponer que la tendencia del poder de negociación estaría hacia los desarrolladores inmobiliarios. En el caso específico de espacios compartidos de oficinas el Sector se encuentra en pleno desarrollo en las zonas emergentes.

Según Carlos Zuzunaga (como se citó en Rojas & Rivas, 2013), socio de Comunal Coworking, la habilitación de oficinas multidisciplinarias dirigidas a freelancers y a emprendedores de la micro y pequeña empresa permite ofrecer espacios ideales para que dichos emprendedores puedan ejecutar sus propias actividades enfocándose en aquello que les apasiona. Comunal Coworking en 2013 contaba con 30 espacios, el 30% de ellos ya había sido alquilado. Las expectativas para dicha empresa a finales del periodo 2013 era contar con 90 espacios en total. Adecuar futuros espacios de trabajo dirigidos a psicólogos y/o artistas es una posibilidad contemplada por Comunal Coworking.

Según Mariela Nicho, gerente comercial y administrativo del Centro Empresarial de Arista Business, la demanda de oficinas virtuales en el Perú aumentó 300%. En busca de optimizar sus recursos, los micro y pequeños empresarios prefieren apostar por estos espacios para utilizarlos solo cuando lo requieren, refirió (Rojas, 2013).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Partiendo de la premisa que el público objetivo para el arrendamiento de oficinas compartidas se encuentra en los NSE B y C (e.g., emprendedores, freelancers, etc.), los sustitutos principales para dicha oferta son los lugares que podrían ofrecerles ciertas comodidades tales como sus hogares y establecimientos con algunos servicios básicos para que puedan desarrollar sus actividades (i.e., cafeterías, restaurants, y hoteles); sin embargo existen ciertas ventajas que los emprendedores deben considerar para optar por este sistema, y de acuerdo con María-Christina Rus (como se citó en García, 2013) cofundadora de Coworkingon.es, son:

- Dejar el aislamiento que se tiene laborando desde casa: Al estar con otros trabajadores se puede compartir experiencias, hablar de problemas del día, y encontrar soluciones;
- Crear nuevos contactos y nuevas sinergias que pueden llevar a tener más clientes; y
- Con perspectiva a los clientes, la imagen que se proyecta será más sólida y profesional que reunirse en la cocina de la casa.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Al buscarse como objetivo el desarrollo del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas, específicamente dirigido a los NSE B y C, con énfasis en la nueva clase media emergente, la entrada de nuevos actores al Sector debe considerarse favorable, puesto que dicha entrada se debería al atractivo logrado y percibido del mismo, con el resultado de la masificación de la oferta y la estandarización del producto. Es de esperar que eventualmente, aquellas empresas del rubro especializadas en el segmento Premium (e.g., Regus), o en sectores nicho (e.g., Comunal Coworking Perú) decidan ingresar al Sector propuesto, al tratarse de un segmento con alto atractivo cuantitativo (i.e., abarca a un importante porcentaje de la PEA).

El ingreso de los nuevos entrantes se puede dar con la marca preexistente o con marcas especializadas dirigidas al mercado segmentado. Por ejemplo, Regus utiliza la marca Kora (Regus Kora, 2015) para asegurar su presencia en el mercado de startups tecnológicas, especialmente ligados a campus universitarios y centros de incubación tecnológica; a su vez, la marca Regus Express (Regus, 2013) está dirigida a centros de negocios “al paso” ubicados típicamente en aeropuertos o estaciones de tren, y estaciones de combustible en Europa.

No obstante, es importante hacer énfasis que se busca la creación de espacios de calidad, modernos, con accesibilidad tecnológica, que faciliten la formalidad y el desarrollo de los negocios dentro de un ambiente seguro, inclusivo, y eficiente. Bajo este esquema, los ingresos de opciones informales que no compartan la misma visión, valores, y código de ética, pueden considerarse desfavorables para el desarrollo del Sector.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Adaptando la Teoría de Hartman, se puede inferir que la existencia de rivales alimenta la innovación, el pensamiento estratégico, y el desarrollo de capacidades y fortalezas para obtener o mantener el liderazgo (D'Alessio, 2014). A la vez, Porter (2014) sostuvo que la intensidad de la rivalidad entre los competidores es determinante respecto a la rentabilidad de la industria.

Tratándose de una industria relativamente nueva, la pre-existencia de competidores es limitada. Los actuales actores están enfocados principalmente en el sector Premium. La intensidad de la competencia para el sector específico de alquiler de espacios de oficinas compartidas, dirigidos a los NSE B y C, es por el momento limitada.

No se puede olvidar sin embargo, la existencia de alternativas que cubren ciertos, pero no todos los atributos propuestos por un centro de negocios o local de oficinas compartidas como el propuesto (e.g., cafeterías con acceso a Internet, centros de fotocopiado, locales comerciales o de oficinas semi-informales). La intensidad de la competencia con estas formas alternativas de solución a las necesidades del mercado se puede anticipar como alta. Dependerá de los actores del segmento, desarrollar las estrategias adecuadas de diferenciación, resaltando los atributos específicos del formato Coworking, y proponiendo un nivel de precios adecuado, justificado en estos atributos diferenciados.

3.6 El Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente y sus Referentes

Es importante mantener presente el objetivo de masificar el formato Coworking, haciéndolo accesible a un público más amplio; y para ello, se deberán considerar niveles de inversión y costos operativos adecuados al formato y al segmento de mercado planteados. Sin embargo, es igualmente importante no perder el enfoque de calidad, y para ello, la experiencia desarrollada por los operadores del formato Premium resulta un referente obvio e ineludible. Además del ya citado caso de la multinacional Regus, existen otras experiencias internacionales que sirven de referencia. Por ejemplo, la página de Internet Alleywatch

(“The Complete,” 2014), dedicada a temas organizacionales para empresas incipientes, lista no menos de 50 alternativas de Coworking en Manhattan, con un rango de precios que oscila entre los US\$250 y US\$550 mensuales. En Perú, también existen otras experiencias desarrolladas para los sectores Premium y nicho, que pueden ser referentes (ver Tabla 4).

Finalmente, no se debe dejar de lado la experiencia, capacidades, y detalle de oferta de propuestas alternativas. Por ejemplo, y principalmente, la multiplicación de locales de la cadena Starbucks en el Perú, que ha pasado a operar 70 locales en 12 años de presencia, está fuertemente ligada a la necesidad de espacios de trabajo flexibles, con buen ambiente, cómodos, y especialmente, donde se disponga de conectividad a Internet, y la posibilidad de interactuar con socios, clientes, proveedores, o stakeholders del negocio (Starbucks Perú, 2015).

3.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Como se puede apreciar en la Tabla 12, el valor 3.03 para el Sector en análisis indica una mayor oportunidad en comparación con la competencia del Coworking en distritos de Lima Metropolitana Zona 7 (ver Tabla 1), o aquellos distritos con mayor proporción del NSE A (i.e., Lima exclusiva) con un puntaje de 2.37, cafeterías con 2.12, o el trabajo en casa con 2.28. Esto se debe a que se considera con un mayor peso al factor crítico de éxito “Precio accesible para los NSE B y C” (0.18), así como la “Ubicación estratégica para los NSE B y C” (0.15). Adicionalmente se consideran las cafeterías (como Starbucks) y el trabajo en casa (“homeoffice”) como sectores sustitutos al Sector en análisis. La debilidad que presentan estos dos sustitutos son los servicios relacionados de oficina (e.g., las salas de reunión, el diseño de la oficina, etc.).

Respecto a los referentes, se tiene a EE.UU. con la propuesta de Wework como ejemplo, la cual muestra un promedio de 3.59, y en Argentina con la propuesta de Urban Station con un promedio de 3.48. Estas dos redes de oficinas compartidas representan un marco referencial conveniente para realizar un benchmarking con el Sector de Coworking de Lima Metropolitana Emergente (ver Tabla 13).

Tabla 12

Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente

Factores clave de éxito	Peso	Coworking en Lima Emergente		Coworking en Lima exclusiva		Cafeterías (e.g., Starbucks)		Trabajo en casa (Home office)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Precio accesible para los NSE B y C.	0.18	4	0.72	1	0.18	4	0.72	4	0.72
2 Ubicación estratégica para los NSE B y C.	0.15	4	0.60	1	0.15	4	0.60	4	0.60
3 Amplia red extendida de oficinas de fácil acceso.	0.14	3	0.42	2	0.28	1	0.14	1	0.14
4 Servicios adicionales (i.e., recepción, impresión, casilla postal).	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08
5 Desarrollo de comunidad que beneficia mutuamente a los participantes.	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08
6 Salas de reunión.	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08
7 Seguridad de la ubicación.	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32
8 Comodidad y diseño de las oficinas.	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05
9 Accesibilidad para trabajos temporales.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
10 Capacitaciones en manejo de empresa y emprendimiento.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
11 Personal capacitado y con experiencia en atención.	0.03	2	0.06	4	0.12	1	0.03	1	0.03
12 Internet de alta velocidad.	0.03	2	0.06	4	0.12	1	0.03	1	0.03
Total	1.00		3.03		2.37		2.12		2.28

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

Tabla 13

Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente

Factores clave de éxito	Peso	Coworking en Lima Emergente		Coworking en USA (referente “Wework”)		Coworking en Argentina (referente “Urban Station”)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Precio accesible para los NSE B y C.	0.18	4	0.72	2	0.36	3	0.54
2 Ubicación estratégica para los NSE B y C.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
3 Amplia red extendida de oficinas de fácil acceso.	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
4 Servicios adicionales (i.e., recepción, impresión, casilla postal).	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
5 Desarrollo de comunidad que beneficia mutuamente a los participantes.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
6 Salas de reunión.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
7 Seguridad de la ubicación.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
8 Comodidad y diseño de las oficinas.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
9 Accesibilidad para trabajos temporales.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
10 Capacitaciones en manejo de empresa y emprendimiento.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
11 Personal capacitado y con experiencia en atención.	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09
12 Internet de alta velocidad.	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09
Total	1.00		3.03		3.59		3.48

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

El Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas de Lima Metropolitana Emergente plantea brindar soluciones de espacios para emprendedores y freelancers que necesiten desarrollar una actividad profesional a un costo razonable en la cercanía de su centro de operaciones. Por esta razón, el desarrollo de esta alternativa en la ciudad de Lima se vuelve necesaria y principalmente en los sectores emergentes de los NSE B y C debido a que estos son los que se encuentran en constante proceso de crecimiento, innovación, y en busca de formalización.

Con respecto a las amenazas por los ingresos de nuevos competidores en el Sector, se puede confirmar que es un mercado en pleno crecimiento debido a que diversas empresas del Sector aún no han desarrollado este tipo de producto para los NSE B y C. Sin embargo, existen sustitutos que están satisfaciendo la demanda del Sector.

En los próximos años, este Sector contará con un alto potencial de crecimiento para los NSE B y C y puede ser una alternativa de solución a los altos costos fijos que implica a los emprendedores y freelancers contar con una oficina en un primer momento para su desempeño laboral y empresarial.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Seguido al análisis de las fuerzas de influencia del entorno externo, conviene proceder a la evaluación exhaustiva de la estructura y fortalezas internas, desde un punto de vista general, de grandes líneas, con la finalidad de poder identificar aquellas áreas en las que se puede capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. El análisis AMOFHIT refleja este esfuerzo de auditoría estratégica interna, y compone los siguientes elementos de evaluación: Administración y gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones y logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos y cultura (H), Sistemas informáticos y de comunicación (I), y Capacidad de tecnología y de investigación y desarrollo (T); los que se desarrollan detalladamente.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Tratándose de un sector industrial no organizado, para el análisis de la administración y gerencia se deben considerar dos niveles básicos:

1. En primer lugar, la estructura de los actores presentes en el Sector (i.e., operadores de centros Coworking, principalmente orientados a los NSE A y B). La mayoría de estos son empresas pequeñas, que cuentan con uno o dos centros de Coworking cuya estructura administrativa es simple y usualmente gerenciada directamente por el fundador-emprendedor. La estructura de costos y la atomización de la oferta no hacen recomendable la incorporación de niveles adicionales de administración. La excepción es quizá la empresa Regus Peru, parte de una multinacional con presencia en aproximadamente 100 países, listada en la Bolsa de Londres, y con ventas anuales de US\$2,000 millones (Regus, 2014). En el Perú, Regus cuenta con siete ubicaciones, todas ellas en zonas Premium (orientadas al NSE A), y como tal, cuenta con una estructura organizacional y gerencial adecuada a la envergadura del negocio.
2. Una segunda dimensión relevante es considerar que el Sector estaría beneficiado justamente creando una estructura que permita la promoción del concepto Coworking, la

estandarización de procesos y niveles mínimos de servicio, y la expansión del Sector hacia los NSE B y C, donde se estima existe un alto potencial de crecimiento. Esta estructura es necesaria para organizar el Sector y poder coordinar esfuerzos que conlleven a su desarrollo, y esta se propone en los Capítulos VI y VII bajo la forma de una Asociación de Operadores de Centros Coworking.

Siendo la Asociación propuesta una entidad sin fines de lucro (directo), será necesario mantener una estructura organizacional eficiente y minimalista con el fin de no incrementar los costos operativos a sus afiliados. En un momento inicial, se prevé que la estructura organizacional de la Asociación deberá estar basada en una gerencia profesional y a tiempo completo, apoyada por un Comité Ejecutivo compuesto por representantes de los miembros.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El primer aspecto relevante que el operador de un centro de Coworking debe considerar para efectos de marketing es definir la ubicación de su servicio con relación al ecosistema de negocios relevante. Bajo la premisa que los centros de Coworking dirigidos a los NSE B y C son una alternativa accesible para un importante sector de la PEA, también deben considerar que el gasto excesivo en publicidad puede aumentar los costos operativos de tal manera que el precio final al consumidor no sea atractivo. La mejor manera de posicionar los centros de Coworking propuestos es a través de un *network externality effect* [efecto de red positivo], es decir, la recomendación entre usuarios del servicio, que a la vez, tiende a crecer exponencialmente mientras más usuarios aceptan y son atraídos por el concepto. La Figura 12 muestra la ubicación de la propuesta de centros de Coworking en el ecosistema de negocios, notándose que el efecto de red positivo puede ocurrir debido a recomendaciones de los usuarios y/o consumidores iniciales y sus clientes.

Los esfuerzos de marketing de los operadores de Coworking están concentrados en el efecto de red, tanto a través de las recomendaciones de los propios usuarios, como a través de

las redes sociales (principalmente Facebook). Existen a la vez, esporádicamente artículos de interés en diarios o revistas especializadas, pero generalmente enfocados en un operador específico.

Para masificar el Sector, claramente se observa que es necesaria cierta inversión de publicidad para posicionar la alternativa Coworking dentro de los NSE B y C. Considerando el público objetivo y la naturaleza de la propuesta, se considera que la publicidad en radio, en redes sociales, y a través de volantes o panfletos distribuidos en las cercanías a los centros de Coworking son la mejor alternativa. Igualmente, la promoción del concepto Coworking a través de agencias u organizaciones no gubernamentales (ONG), especializadas en pequeños negocios, o a través de seminarios y publicaciones para emprendedores, sería recomendable.

Posicionamiento de un centro *de co-working* en su ecosistema.

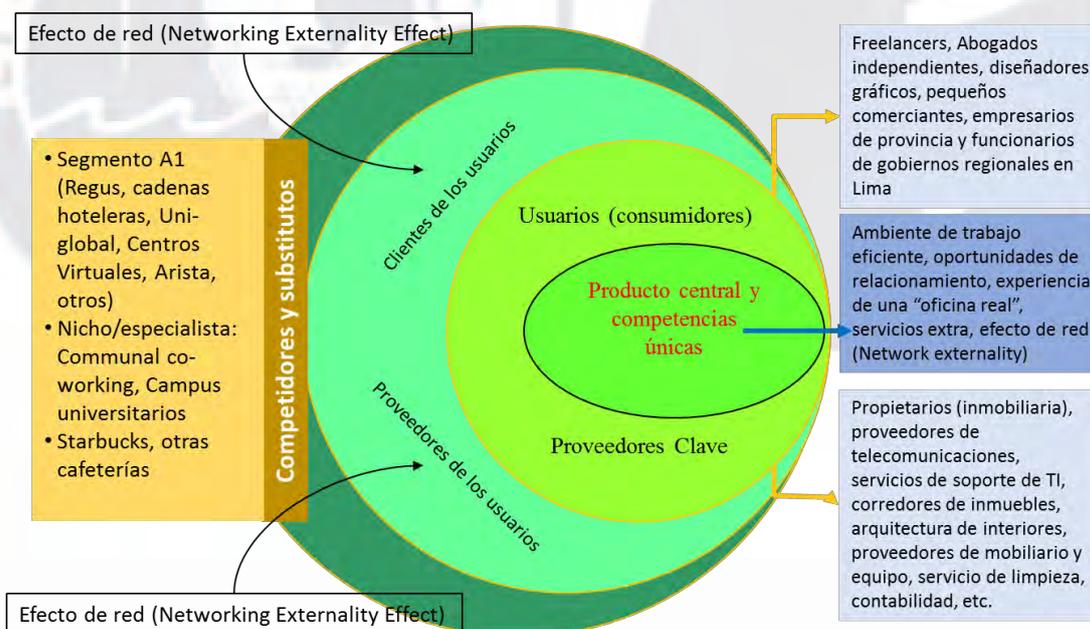


Figura 12. Posicionamiento de un centro de Coworking para los NSE B y C.

Finalmente, tal como ya se ha mencionado, una solución práctica para la promoción de los centros de Coworking, es la creación de una Asociación de Operadores de Centros de Coworking, que sirva de plataforma de comunicación, establezca estándares de servicio mínimo, y promueva el segmento. La Tabla 14 muestra una evaluación general del mercado potencial.

Tabla 14

Evaluación del Mercado de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) para los NSE B y C

Concepto	Detalle
Beneficio del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos costos versus el alquiler tradicional; • Pago por uso y economía de consumo colaborativo; • Baja inversión y mejor utilización del efectivo (e.g., el usuario no invierte en mobiliario); • Horas y tamaño de oficinas flexibles; y • Posibilidad de aprovechar múltiples locales en distintas zonas de la ciudad.
Tamaño del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximadamente 3 millones de usuarios potenciales en Lima Metropolitana.
Crecimiento del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Igual o por encima del crecimiento del PBI.
Participación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Los NSE B y C pueden ocupar el 60% de la oferta de alquiler de oficinas compartidas en Lima Metropolitana (basado en la distribución de la población de Lima Metropolitana (APEIM, 2014) y posiblemente entre el 5% y el 10% del total.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • No se han identificado competidores en los NSE B y C. • Similares o sustitutos: <ul style="list-style-type: none"> - REGUS (segmento A1): siete locales; - UniGlobe (segmento A1): un local; - Centros virtuales (segmento A): dos locales; - Arista (NSE A y B): tres locales; - Golf Tower (segmento A): un local; - Communal Coworking (segmento nicho: creativos, diseñadores, programadores de software, segmento profesional-joven): dos locales; - Starbucks: 70 locales; y - T-Copia (servicios de impresión): 13 locales.
Conocimiento de la necesidad por el usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Considerando el crecimiento de alternativas como Starbucks (de cero a 70 locales en una década), y T-Copia; pareciera que los consumidores son conscientes que existe la necesidad de espacios de trabajo temporales y de bajo costo.
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Microempresarios, emprendedores independientes, freelancers, funcionarios de Gobiernos regionales de viaje en Lima, pequeños empresarios de provincia de viaje de negocios en Lima, personas que trabajan en casa que necesitan una dirección formal, y representantes de ventas movilizándose por distintas zonas de la ciudad.
Como llegar al consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Efecto positivo de red; • Anuncios en radio y redes sociales; y • Distribución de volantes informativos, cupones, etc.
Utilidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Costo, flexibilidad, eficiencia, y calidad.

Nota. Adaptado de “Entrepreneur's Toolkit: Tools and Techniques to Launch and Grow Your New Business (Harvard Business Essentials) [Kit de Herramientas del Empresario: Herramientas y Técnicas para Poner en Marcha y Hacer Crecer su Nuevo Negocio],” por Harvard Business School Press, 2004. New York, NY: Harvard Business Review Press.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La provisión de servicios que ofrece el Sector requiere de los siguientes insumos básicos:

Infraestructura. Espacios ubicados en zonas comerciales de fácil acceso. Los edificios utilizados deben contar con condiciones mínimas de seguridad (i.e., recepción-

lobby, rutas de escape de emergencia, alarma contra incendios, y servicio de limpieza de las áreas comunes del edificio). Para la selección del local adecuado se deberá considerar previamente aspectos tales como acceso a estacionamientos o cercanía a playas de estacionamiento públicas o a medios de transporte público, cercanía a agencias bancarias, y la densidad de negocios u oficinas en la zona.

Acondicionamiento. Tanto el diseño de interiores, mobiliario, paleta de colores, iluminación, y climatización, deben estar enfocados a la comodidad del usuario, enmarcándolo en un ambiente propicio para el desarrollo de su labor. Se debe buscar un ambiente profesional. El mobiliario debe ser el adecuado y este debe recibir el mantenimiento necesario frecuente en relación a su uso. Finalmente, se recomienda fomentar el *networking* [inter-relacionamiento] entre los usuarios para maximizar la experiencia y enriquecer los resultados, por lo que se recomienda la instalación de un área informal destinada para este fin. Como ejemplo: un kitchenette con máquinas de expendio de snacks y bebidas, cafetera, una barra o mesas altas que inviten a la interacción. Se debe enfatizar que el efecto de red es una pieza clave para que el concepto de Coworking despegue.

Tecnología y comunicación. Los centros de Coworking proveen indispensablemente a los usuarios de una conexión superior de Internet, la cual es gestionada con un proveedor de telecomunicaciones. A la vez, es necesario considerar un servicio de asistencia técnica y mantenimiento de redes. Particular atención en este aspecto es la provisión de servicios de impresión, indispensable para el desarrollo de los negocios; para este efecto, lo recomendable es contar con una impresora central de alta capacidad conectada a la red interna, con el software adecuado para monitorear el consumo y el cobro. Alternativamente, se puede considerar subcontratar el servicio de impresión a una empresa especializada, siendo lo recomendable que el servicio se preste in-situ. Finalmente, los centros de Coworking deben contar con una central telefónica y suficientes líneas y anexos para facilitar la comunicación de los usuarios, así como un sistema que controle y permita el cobro por la utilización de

estos. Se debe resaltar que existe la opción de “central virtual” donde se puede contratar este servicio, en vez de necesariamente invertir en la compra de una central telefónica.

Equipo humano. El centro de Coworking típico cuenta como mínimo con un empleado de recepción, y uno de apoyo. Dependiendo del tamaño del centro, este número puede crecer. Igualmente, se consideran el personal de limpieza, apoyo tecnológico, contabilidad, y finanzas. Todos o buena parte de estos, pueden ser subcontratados, o compartidos con uno u otro centro si es que la empresa cuenta con una red de locales. La gerencia puede estar in-situ o remota, también dependiendo del tamaño de la empresa operadora. Un aspecto que no se debe menospreciar respecto al equipo humano, es la necesidad de entrenamiento constante y enfocado de cada miembro del equipo, especialmente de todos aquellos que tienen algún tipo de interacción con los usuarios. Es importante que el personal desarrolle las competencias necesarias para hacer sentir al usuario como un ejecutivo, no como un comensal.

Si bien la operación de un centro de Coworking no presenta una complejidad excesiva, sí es importante que se consideren todos los aspectos necesarios para mantener la operación en marcha, y para ello, lo más recomendable es la elaboración de manuales de gestión y operativos que deben ser adaptados al caso concreto de cada centro de Coworking, pero que en general, deben contener una definición clara de “Qué, quién, cómo, cuándo, y con qué” se realizan las actividades al interior del centro.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El análisis financiero contable de las empresas del Sector varía según el tamaño y estructuras de estas. Por un lado, la empresa líder Regus Perú, cuenta con una estructura corporativa y de soporte central, que implican costos fijos importantes. La corporación Regus en el ámbito mundial tiene ingresos brutos por aproximadamente US\$2,000 millones (Regus, 2014). Sin embargo, la mayoría de empresas del Sector son pequeñas empresas, y se estima que la facturación anual de un centro de Coworking típico en el Perú a 2015 está entre

US\$200,000 y US\$500,000 anuales, lo que resalta la importancia de masificar el servicio. Finalmente, y tal como se presenta dentro de las estrategias a seguir en el Capítulo VI, mantener un portafolio balanceado entre oficinas propias y arrendadas, permite a los operadores de centros Coworking, la posibilidad de afrontar posibles alzas en los costos de alquiler, a la vez que rentabilizan la apreciación del valor inmobiliario a largo plazo.

4.1.5 Recursos humanos (H)

En entrevista con la gerente de Recursos Humanos de Urbanova Inmobiliaria S.A., empresa del Grupo Breca, empresa encargada de la administración del portafolio inmobiliario de dicho grupo (C. Luna, comunicación personal, 3 de setiembre de 2015), sostuvo que para obtener los objetivos descritos en el planeamiento estratégico de la compañía es crucial poder contar con una estructura organizacional sólida y soportada con excelentes profesionales. Parte fundamental para poder alcanzar estas metas es el área de recursos humanos, la misma que se encarga de interiorizar la cultura de la organización y sus valores.

Tomando como base la estructura de las compañías del sector inmobiliario de oficinas, se puede observar que en las compañías de Coworking, la estructura organizacional debe comenzar desde una Gerencia General que considere el crecimiento del Sector y la operatividad del negocio, buscando sinergias importantes con sus colaboradores y con sus aliados estratégicos (i.e., consumidores y proveedores). Para poder brindar el servicio operativamente, la participación de un administrador del local es crítica para el éxito del negocio, este debe ser dinámico y debe estar atento a las necesidades de los consumidores, además de contar con un staff en recepción y atención de clientes y proveedores como piezas claves en la compañía.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

No es posible gestionar un negocio o servicio público moderno, sin contar con las herramientas tecnológicas necesarias. El caso de los centros de Coworking no es excepción. Si bien la naturaleza de los procesos no requiere de un mayor despliegue informático, es

necesario que los operadores de los centros de Coworking tengan presente este aspecto. La Tabla 15 resume los principales programas informáticos necesarios para la operación de un centro de Coworking.

Tabla 15

Ejemplo de Inventario de las Principales Herramientas Tecnológicas

Proceso de negocio	Equipo	Software /funcionalidad	Importancia (1: alta; 4: baja)	Responsable	Proveedor
Red internet wi-fi, usuarios	Server y router	Controlador de red, usuarios, contraseñas, y tiempos	1		
Red internet wi-fi, interna	Server y router	Controlador de red, usuarios, contraseñas, y tiempos	2		
Controlador de impresoras	Impresora central en línea	Administrador de impresora: usuarios, hojas, color, costo, trabajos pendientes	1		
Distribución de llamadas telefónicas	Anexos y central interna	Subcontratado (servicio virtual)	1		
Comercial - base datos clientes	Servidor central	Base datos de clientes, información de contacto.	2		
Facturación	Servidor central	Interface con base de datos de clientes y controlador de impresora	1		
Contabilidad	Servidor central	Interface con sistema de facturación	2		
Tecnología información - mantenimiento hardware	Servidor central, routers, y sistema UPS	N/A	2		

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La ventaja competitiva que se logra en el Sector proviene de la constante innovación en los servicios relacionados y de apoyo para la oficina compartida. Un ejemplo son las constantes charlas y capacitaciones brindadas en Comunal o Starscamp, las cuales apuntan a incentivar el desarrollo de los freelancers. Adicionalmente, los ambientes están diseñados para estimular la innovación (Starscamp, 2015b).

Como tecnología principal del Sector, se puede identificar el sistema de reserva de ambientes y la facilidad con la que se puede realizar el proceso de reserva. Este puede ser

una ventaja competitiva que resalte a las empresas en el Sector. Con respecto a la investigación y desarrollo, se puede enfocar en cómo lograr que el mayor volumen de personas labore en un ambiente de Coworking. Si se espera un crecimiento del mercado potencial, tal como se revisó en el Capítulo I, el Sector debe estar en la capacidad de apropiarse el valor generado por los servicios adicionales que se pueden brindar tales como impresiones, casillas postales, o servicios de secretaria que pueden ser ofrecidos por las oficinas compartidas para mantener la competitividad.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El resultado obtenido en la matriz MEFI es de 1.90, que posiciona al Sector ligeramente por debajo del promedio. Como principal fortaleza se considera la ubicación estratégica del Coworking para los NSE B y C y como principal debilidad la escasez de seguridad de estas locaciones tal como se aprecia en la Tabla 16.

Tabla 16

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond.
Fortalezas				
F1	Ubicación estratégica del Coworking para los NSE B y C.	0.15	3	0.45
F2	Facilidad de acceso a los locales de Coworking.	0.10	3	0.30
F3	Bajo costo de promoción del servicio mediante referencias de usuarios (“boca a boca”).	0.10	3	0.30
F4	Costos accesibles para los NSE B y C.	0.15	4	0.60
F5	Facilidad de acondicionamiento de los espacios de Coworking para simular oficinas.	0.05	4	0.20
F6	Conectividad confiable y segura a Internet (e.g., para videoconferencias).	0.10	4	0.40
Subtotal		0.65		2.25
Debilidades				
D1	Escasez de seguridad de la zona en donde se encuentra el Coworking.	0.10	2	0.20
D2	No cumplimiento de un estándar mínimo de servicio que caracterice al Sector.	0.05	2	0.10
D3	Sistema de registro eficiente que permita la fidelización de clientes.	0.05	1	0.05
D4	Necesidad de alto flujo de usuarios que permita rentabilizar el espacio de oficina.	0.10	1	0.10
D5	Bajo enfoque en marketing que limita la difusión del negocio.	0.05	1	0.05
Subtotal		0.35		0.50
Total		1.00		2.75

Nota. 4=Fortaleza mayor 3= Fortaleza menor 2=Debilidad menor 1=Debilidad mayor.

4.3 Conclusiones

A través del análisis AMOFHIT se determina que el nivel actual de desarrollo del Sector está limitado por la atomización de la oferta en múltiples centros de operación Coworking de tamaño relativamente pequeño, y todos concentrados principalmente en el NSE A, con cierta tendencia a crecer hacia el NSE B. Para poder capitalizar el potencial de crecimiento de las empresas del Sector, es necesario masificar el concepto, ampliando la oferta de manera agresiva al NSE B, y principalmente al NSE C, donde se ubica la mayor parte de la PEA y el público objetivo más adepto al concepto de oficinas compartidas (i.e., pequeños emprendedores y freelancers).

Si bien la utilización del “boca a boca” (i.e., efecto de red positivo) es la herramienta principal para publicitar la oferta existente, para lograr el crecimiento del mercado en el Sector Coworking es necesario que una mayor cantidad de usuarios sean atraídos a la utilización del servicio de oficinas compartidas en la medida que conozcan la propuesta de valor.

Las campañas de marketing independientes pueden resultar costosas para los operadores. Una alternativa más eficiente es promocionar el crecimiento del Sector en general, a través de campañas informativas gremiales. Para esto, se propone dentro de las estrategias, la creación de una Asociación a través de la cual se propaguen los beneficios del concepto Coworking.

La ubicación y el acondicionamiento de los espacios de trabajo compartidos son fundamentales para la atracción de los clientes y asegurar la recompra del servicio. Esto incluye ambientes que simulen la experiencia de oficina así como los servicios conexos que se pueden brindar en los espacios de Coworking. Un buen sistema de reserva de espacio que sea eficiente y amigable así como Internet de alta velocidad son factores claves para el éxito.

Capítulo V: Intereses del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente y Objetivos a Largo Plazo

5.1 Interés del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente

Los intereses del Coworking están ligados al crecimiento del sector inmobiliario en general; y sobre todo, a la difusión del concepto de la economía colaborativa aplicado al arrendamiento de oficinas.

En este contexto, existe un importante umbral de desarrollo inmobiliario de oficinas, principalmente en los NSE B y C debido a la baja oferta establecida para el Sector; lo que guarda una relación inversa con los metros cuadrados de los proyectos que se desarrollan solamente para el NSE A (Urbanova, 2015).

Es importante mencionar que existe una diferencia entre la calidad de la oferta de oficinas, y el nivel socioeconómico. Por ejemplo, en la proyección de vacancia de la oferta de alquiler de oficinas, se observa que esta ha incrementado la vacancia para oficinas tipo B, esto debido al aumento de la oferta de metros cuadrados; sin embargo los proyectos de oficinas tipo B no se encuentran ubicados en los distritos asociados a la población de los de los NSE B y C (APEIM, 2014). Esta tendencia de vacancia se aprecia en la Figura 13.

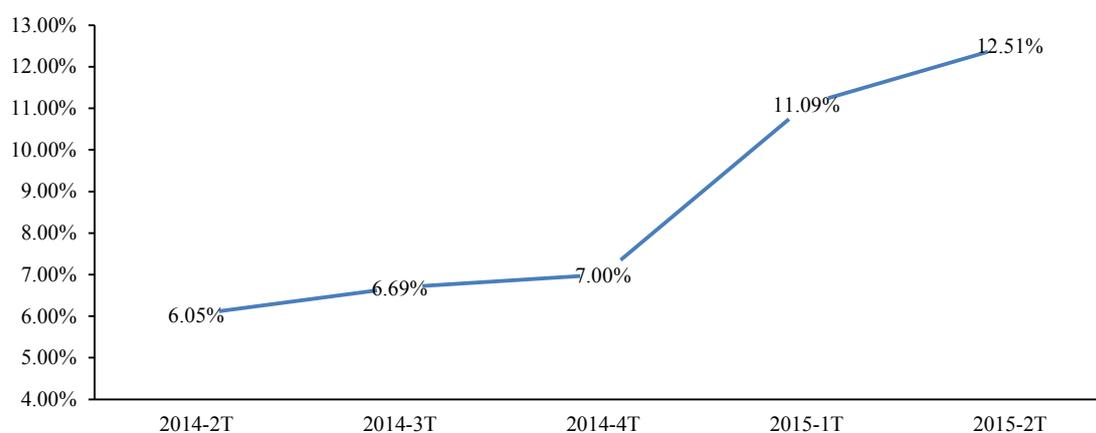


Figura 13. Tasa de vacancia (%) por trimestre.
Tomado de “Market Insight: Oficinas Lima [Visión Interna del Mercado],” por Binswanger Perú, 2015b, p. 6. Recuperado de <http://www.cbb.com.pe/wp-content/uploads/2015/07/Market-Insight-Oficinas-2015-2T-Binswanger-Per%C3%BA.pdf>

5.2 Potencial del Coworking de Lima Metropolitana Emergente

Por lo expuesto en lo relativo al interés del Sector Coworking, se deduce que su interés estratégico se alinea con el desarrollo económico y la mejora de la competitividad de los NSE B y C. Considerando lo anterior, se aprecia que parte de las necesidades orientadas al espacio de oficinas de estos NSE, no se encuentra cubierta, puesto que no existe una oferta a la que pueda acceder fácilmente esta clase emergente; la oferta actual se encuentra concentrada principalmente en lugares alejados de su radio de operación y a elevados niveles de precios. Lo que conlleva a afirmar que el potencial principal del Sector Coworking radica en acceder a un mercado más amplio, que incluya un enfoque en los NSE B y C. A continuación se analizan los siguientes factores relevantes a la determinación del potencial del Sector: (a) demográfico, b) geográfico, (c), económicos, y (d) tecnológico-científico.

Demográfico. La ciudad de Lima tiene 9'834,631 habitantes y la Provincia Constitucional del Callao 1'083,935, sumando en conjunto 10'918,566 de habitantes, equivalente al 35% de la población nacional (INEI, 2015d). Esta concentración de población en la ciudad de Lima puede generar importantes oportunidades laborales y de negocios dado que se tiene una población en edad de trabajar (PET) de 7'343,300 habitantes, los cuales demandan espacios de oficinas cerca a sus zonas de desarrollo profesional.

La PET está compuesta por la población económicamente activa (PEA), que representa el 68% con 4'993,800 habitantes y la población económicamente no activa con 2'353,500 habitantes (no PEA). La distribución del empleo adecuado según la categoría de ocupación es 69.1% para los dependientes y 30.9% para los independientes (INEI, 2015b), como se muestra en la Figura 14.

La Tabla 17 muestra el detalle de la composición de la población ocupada según rama de actividad.

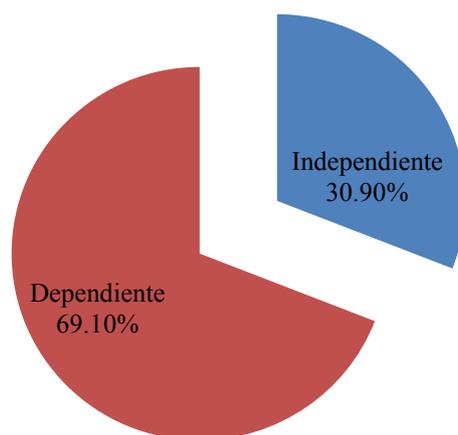


Figura 14. Lima Metropolitana: Población con empleo adecuado según categoría de ocupación (Trimestre móvil: mayo-junio-julio). Tomado de “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana (Informe Técnico No8),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b, p. 11. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n08_mercado-laboral_may-jun-jul2015.pdf

Tabla 17

Lima Metropolitana: Población Ocupada según Ramas de Actividad (Trimestre Móvil: Mayo-Junio-Julio de 2014 y 2015; en Miles de Personas)

Ramas de actividad	Mayo-junio-julio de 2014	Mayo-junio-julio de 2015			Trimestre móvil (Variación)	
	Valor estimado	Intervalo inferior	Valor estimado	Intervalo superior	Absoluta (Miles)	(%)
Manufactura	698.0	650.7	701.3	752.0	3.3	0.5
Construcción	366.2	335.4	369.7	404.1	3.5	1.0
Comercio	954.0	922.6	985.4	1,048.1	31.4	3.3
Servicios	2,555.5	2,475.3	2,566.6	2,657.9	11.1	0.4
Total	4,621.8	4,541.1	4,672.2	4,803.3	50.4	1.1

Nota. El total incluye otras actividades. Tomado de “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana (Informe Técnico No8),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b, p. 6. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n08_mercado-laboral_may-jun-jul2015.pdf

Geográfico. La población total de Lima Metropolitana (incluyendo Callao), al superar los 10 millones de habitantes, la posiciona como una *megaciudad*. Dentro de las características de este tipo de urbe, se cuenta el hecho que estas se componen de varios centros o núcleos de actividad económica, relativamente alejados entre sí. En Lima Metropolitana, coloquialmente se refiere a estos núcleos como “conos”, por ejemplo, Cono

Sur (o Lima Sur), Norte, Este, etc. El Sector Coworking puede aprovechar esta característica, llevando alternativas de arrendamiento de oficinas temporales a cada una de estas zonas.

Además, según se ha notado en el Capítulo I (ver Tabla 1), del total de 10 zonas identificadas por APEIM (2014), solo una, la Zona 7, cuenta con una concentración mayoritaria del NSE A, siendo las otras zonas consideradas mayoritariamente Lima Emergente. Paralelamente, se ha notado que el Sector Coworking concentra su oferta específicamente en esta zona, lo que indica que el potencial para crecer se encuentra justamente en ampliar el ámbito geográfico de la oferta hacia las zonas con mayor participación de los NSE B y C.

Económico. Según el INEI (2015e), el PBI de Lima representó el 49.1% del PBI total del país a precios corrientes (ver Figura 15).

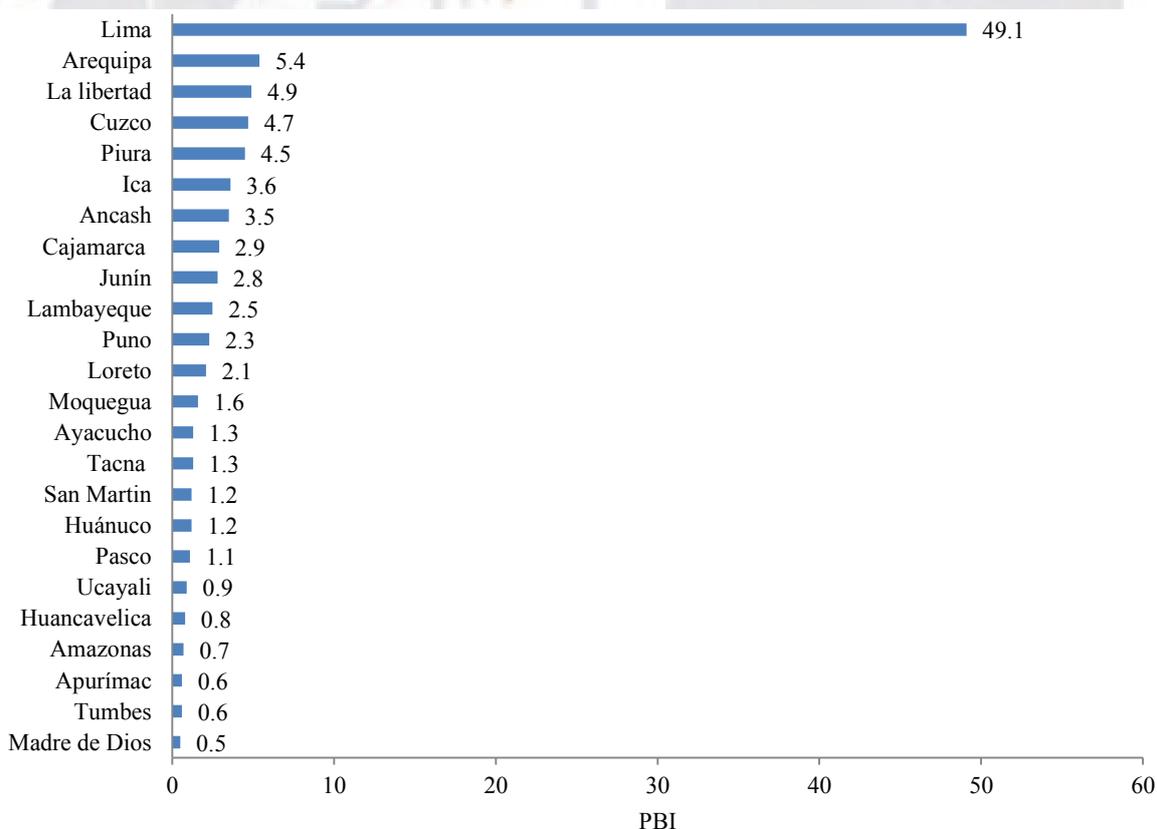


Figura 15. PBI, según departamento: 2014 (Valores a precios corrientes; estructura porcentual).

Tomado de “Producto Bruto Interno por Departamentos 2014 (Cifras Preliminares),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015e, p. 4. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

Dentro de las principales actividades económicas de la ciudad de Lima Metropolitana, se pueden destacar: el comercio en general, el turismo, la industria manufacturera, y el sistema financiero. La mayor actividad comercial, industrial, y financiera está concentrada en el departamento de Lima, ocupando la primera posición en 2014, con el 49.1% del PBI nacional (INEI, 2015e).

Según el INEI (2014), en Lima existen 861,000 empresas que representan el 47% del total de las empresas en el Perú. En Lima Norte existen 172,174 que representan el 20% (ver Figura 16), Lima Centro 346,546 con el 40.6% (ver Figura 17), Lima Sur 108,614 con el 12.6% (ver Figura 18), Lima Este 172,841 con el 20.0% (ver Figura 19), y la Provincia Constitucional del Callao 60,913 con el 7.1% (ver Figura 20).

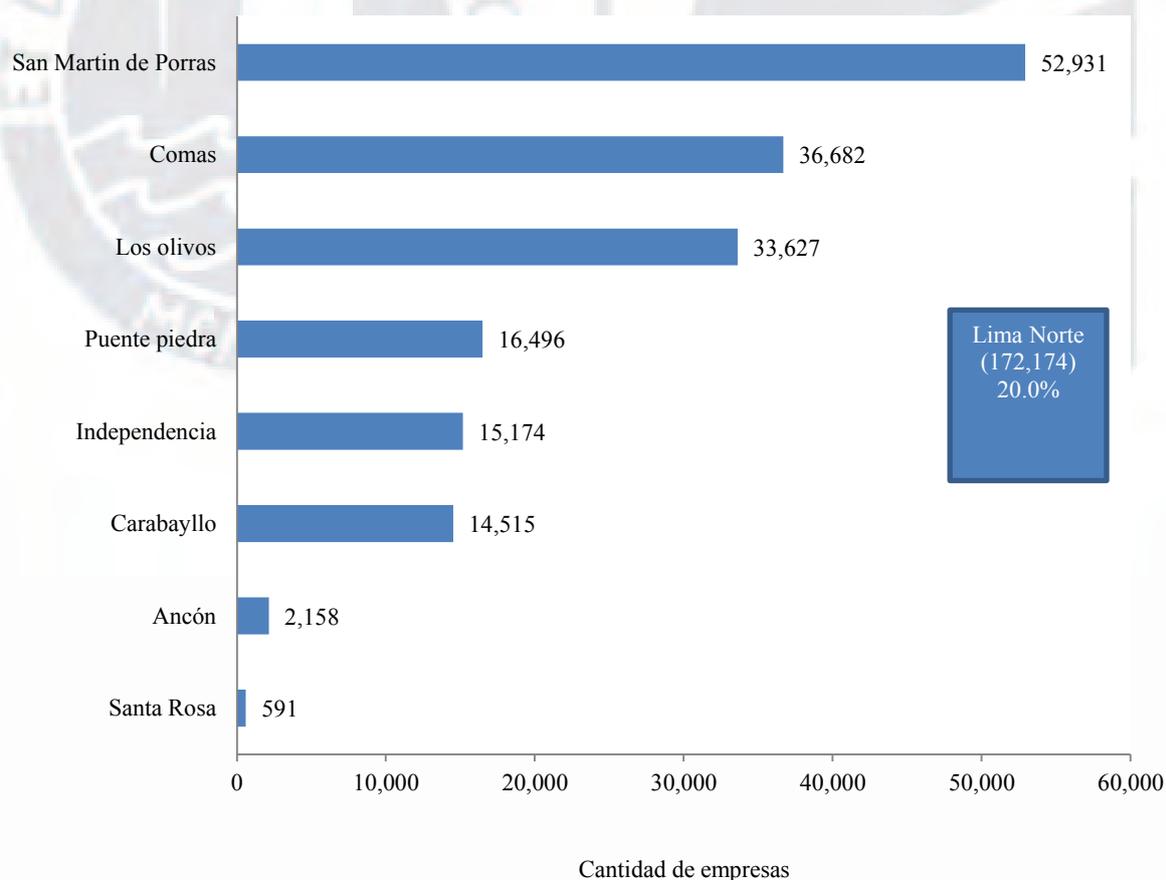


Figura 16. Distribución de empresas de Lima Norte, 2014. Tomado de “Una Mirada a Lima Metropolitana,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014, p. 37. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

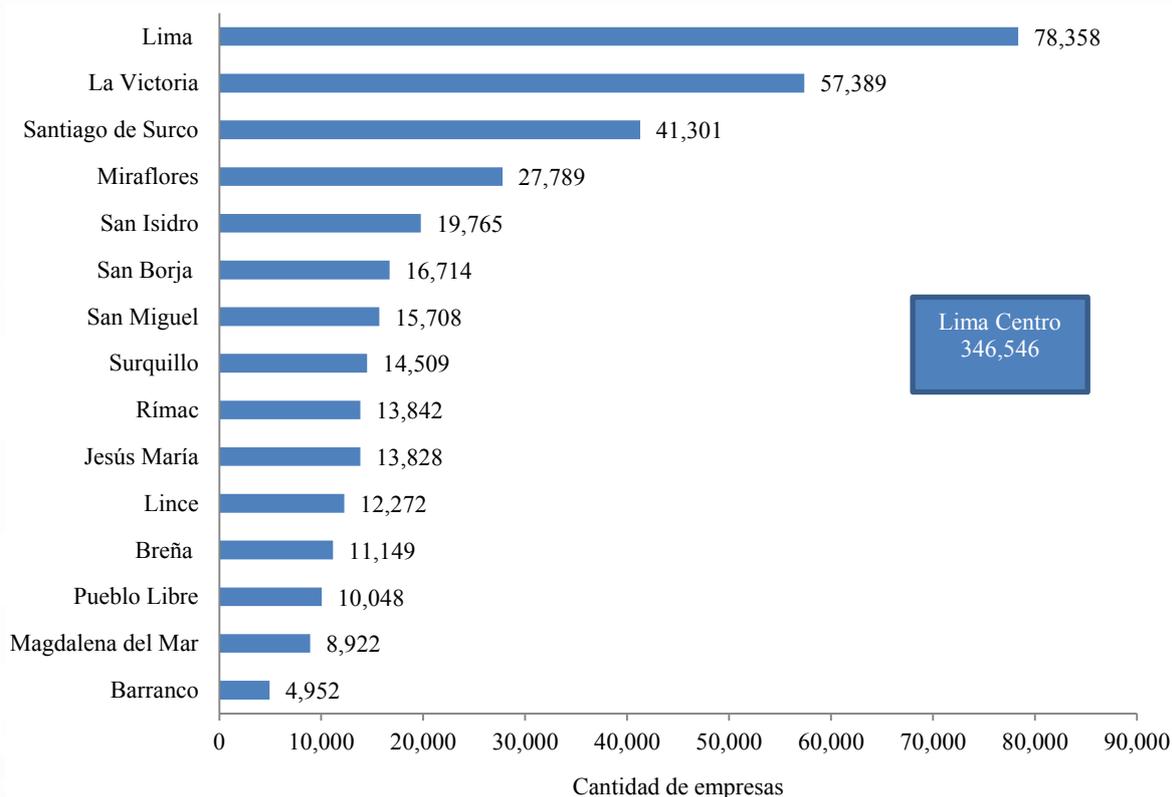


Figura 17. Distribución de empresas de Lima Centro, 2014.

Tomado de “Una Mirada a Lima Metropolitana,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014, p. 37. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

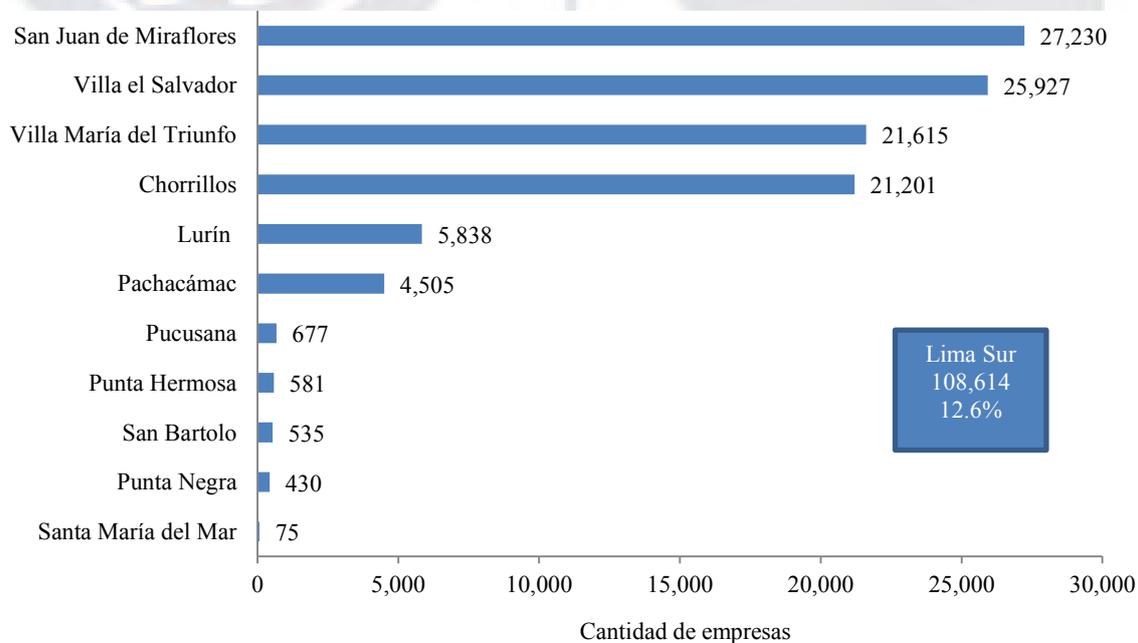


Figura 18. Distribución de empresas de Lima Sur, 2014.

Tomado de “Una Mirada a Lima Metropolitana,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014, p. 37. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

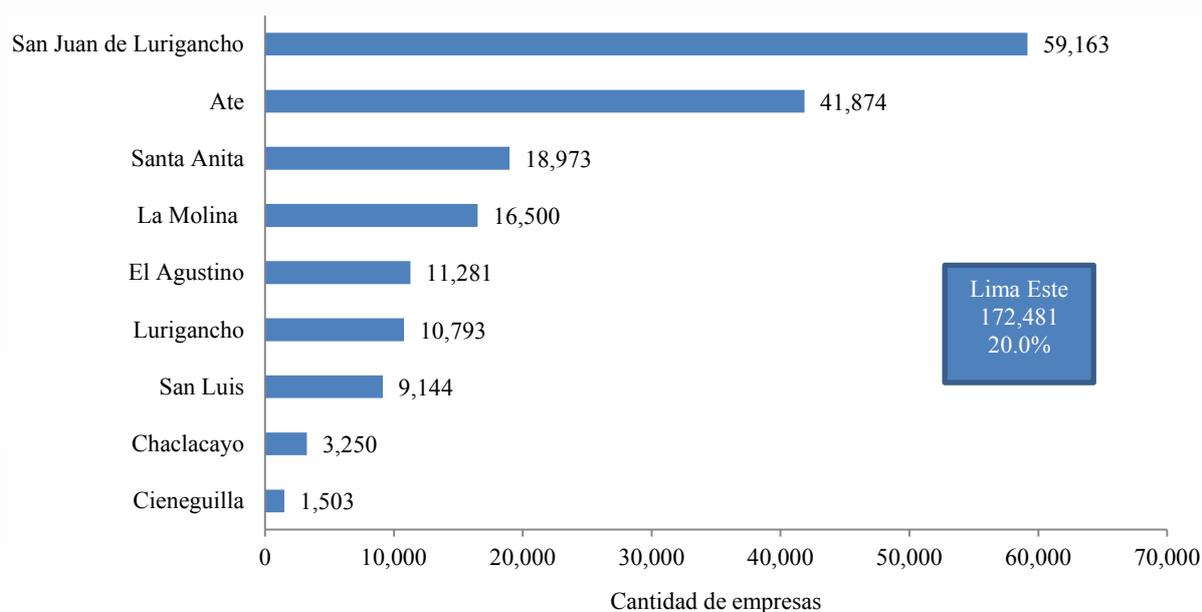


Figura 19. Distribución de empresas de Lima Este, 2014.

Tomado de “Una Mirada a Lima Metropolitana,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014, p. 37. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

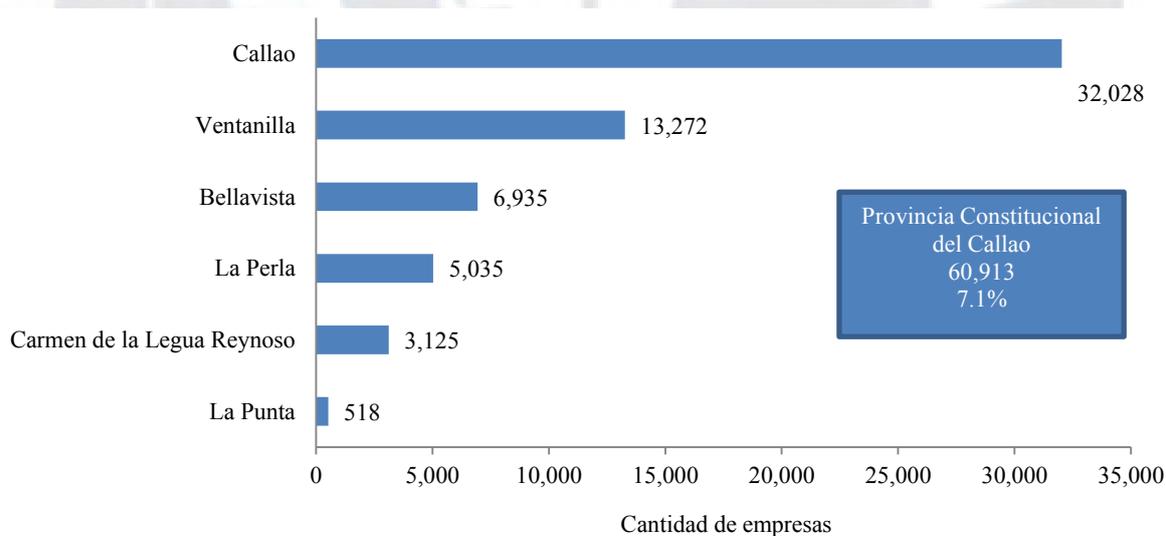


Figura 20. Distribución de empresas de la Provincia Constitucional del Callao, 2014.

Tomado de “Una Mirada a Lima Metropolitana,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014, p. 37. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

Las Figuras 16, 17, 18, 19, y 20 precedentes muestran que la dispersión de la actividad económica a lo ancho de la ciudad, y no solo en los distritos asociados al NSE A, por lo que el Sector Coworking debe considerar necesariamente ampliarse hacia estos sectores, y no limitarse a una oferta concentrada en las zonas asociadas al NSE A únicamente.

Tecnológico-científico. El promedio de inversión en ciencia y tecnología en Latinoamérica es 1.75% del PBI mientras que el Perú solo invierte el 0.12% del PBI (“Perú Invertirá,” 2015).

Si bien el Sector Coworking no se ubica dentro de un ámbito intensivo en tecnología, se puede considerar que la flexibilidad que ofrece el concepto de alquiler de espacios temporales, y la interacción entre usuarios al interior de los centros de Coworking, fomentan la innovación. Regus, como se ha mencionado, mantiene una marca especializada dirigida a ambientes de incubación de startups tecnológicos (Kora). Asimismo, empresas locales como Comunal o Starscamp (Starscamp, 2015b), buscan posicionarse en mercados nicho ofreciendo espacios que estimulen la innovación. Eventualmente, este concepto puede ampliarse a futuro.

5.3 Principios Cardinales del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente

Influencia de terceras partes. El Sector se encuentra influenciado principalmente por el componente de crecimiento de oficinas (en metros cuadrados) para ser arrendadas, es decir por el sector inmobiliario y el sector construcción. Por otro lado, el desarrollo de otros aspectos asociados al crecimiento de Lima Metropolitana ayuda de forma directa al desarrollo del Coworking, como el transporte y accesos viales, seguridad ciudadana, y formalización de empleos en la ciudad.

Lazos pasados y presentes. Para hacer mención al boom inmobiliario, el mismo que incluye el desarrollo de espacios de oficinas, se debe considerar la evolución del mercado desde mediados de 2002, que fue cuando se inició el incremento de la demanda en este sector. Hacia 2012, la demanda en el sector inmobiliario se incrementó de 3,000 a 22,000 viviendas en Lima y Callao, debido a dos factores: (a) el incremento de la demanda sobre la oferta y (b) el amplio financiamiento para la adquisición de predios en el mercado. Estos factores son similares para el sector de oficinas y ha permitido tener una apertura interesante

en los últimos años (Zubiate, 2015). Sin embargo desde 2015 en adelante, el panorama del desarrollo inmobiliario presenta una contracción, debido a la sobreoferta de los metros cuadrados disponibles para alquilarse y presenta un porcentaje en la vacancia para oficinas Prime de 14% y para las oficinas tipo B de 8.6% (Colliers International, 2015). Pese a ello, los niveles de vacancia no son excesivos, puesto que una vacancia entre el 10% y el 15% puede considerarse endémica, o natural en el Sector, notándose que los niveles de vacancia son menores en la oferta para los NSE B y C.

El factor vacancia en el mercado inmobiliario implica para el Sector Coworking un doble efecto. Por un lado, la posible competencia de la modalidad tradicional de alquiler de oficinas por periodos fijos, pero por otro lado, sabiendo que el Coworking ofrece atributos especiales (i.e., flexibilidad, rapidez, y bajo costo de acceso, ambientes propicios para la productividad y la experiencia de trabajo en un local con ambiente profesional), el incremento de la oferta de espacio arrendable en edificios de oficinas a su vez presenta una oportunidad para que los operadores de centros Coworking accedan a más locales donde potencialmente se puedan establecer estos centros.

Contrabalance de los intereses. En el mercado inmobiliario existen escasas empresas importantes que brinden alquiler de oficinas integral. Las empresas inmobiliarias de oficinas construyen para vender y la oferta de construir para arrendar es menor. Algunos de los principales participantes son los grupos con espacios de terrenos pendientes de desarrollarse, como por ejemplo Inversiones Centenario (SMV, 2014). Sin embargo, este tipo de empresas están orientadas al desarrollo de proyectos Prime o A+, y a un desarrollo específico en los NSE B y C, lo que se convierte en un factor crítico y revela que aún existe oportunidad en el sector para desarrollar la oferta de oficinas compartidas.

Conservación de los enemigos. Se podría considerar a la informalidad como un “enemigo natural” para el Sector Coworking. La baja necesidad de formalizarse incentiva el trabajo desde casa y/o lugares no adecuados. Sin embargo, este es un reto que permite pensar

en ideas creativas y ofertas dentro del Sector que aún no se han puesto en práctica. Esta amenaza, es de cierta manera, al mismo tiempo una fuente de oportunidad.

5.4 Matriz de Intereses del Coworking de Lima Metropolitana Emergente (MIO)

En la Tabla 18 se muestra la Matriz de Intereses del Coworking de Lima Metropolitana Emergente. Se distinguen siete intereses de las organizaciones que conforman el Sector. Se puede apreciar una diferencia entre las empresas que están orientadas al NSE A con respecto a las orientadas a los NSE B y C. Puede observarse que existen intereses organizacionales que son vitales para los NSE B y C, como por ejemplo el énfasis en el mercado de freelancers y emprendedores o el favorecimiento del trabajo colaborativo entre los usuarios. Esto mismo no se observa en empresas enfocadas al NSE A como el caso de Regus.

Tabla 18

Matriz de Intereses del Coworking de Lima Metropolitana Emergente (MIO)

Interés organizacional	Vital	Importante	Periférico
1. Aumento del retorno de la inversión.	Coworking en Lima Emergente; Coworking en Lima exclusiva; Sustitutos: Cafeterías (e.g., Starbucks, etc.).		Trabajo en casa (Home office).
2. Aumento de la participación del mercado de freelancers y emprendedores de los NSE B y C.	Coworking en Lima Emergente (*Coworking enfocadas en el NSE A).	Sustitutos: Cafeterías (e.g., Starbucks, etc.).	Trabajo en casa (Home office).
3. Creación de espacios de trabajo que tengan alta rotación de clientes.	Coworking en Lima Emergente; Coworking en Lima exclusiva.		Sustitutos: Cafeterías (e.g., Starbucks, etc.); Trabajo en casa (Home office).
4. Aumento de los ingresos mediante servicios conexos relacionados.	Coworking en Lima Emergente.		
5. Aprovechamiento del volumen de clientes mediante distintas locaciones.	Coworking en Lima Emergente; Sustitutos: Cafeterías (e.g., Starbucks, etc.).		Empresas del Sector con énfasis en el NSE A.
6. Favorecer el trabajo colaborativo entre los usuarios del servicio.	Coworking en Lima Emergente.		Coworking en Lima exclusiva; Sustitutos: Cafeterías (e.g., Starbucks, etc.); Trabajo en casa (Home office).

Nota. Interés común - (***Interés contrapuesto**). En el ítem 2 se especifica como interés contrapuesto a las empresas de Coworking enfocadas en el NSE A ya que estas no se enfocan en el mercado de freelancers que frecuentemente si se encuentran en el NSE B y C.

5.5 Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Como se ha analizado en los capítulos anteriores, conviene a la sociedad desarrollar la oferta de opciones de Coworking dirigidas a los NSE B y C. Las razones expuestas incluyen el dinamismo y la importancia del Sector en la economía nacional, y los beneficios asociados a esta modalidad de trabajo: flexibilidad, bajo costo, eficiencia, formalidad, accesibilidad, facilidad para el networking, liberación del capital de trabajo al no requerirse (desde el punto de vista de los usuarios), inversión en activos fijos, entre otras.

Esta idea se plasma en la Visión propuesta para el Sector: A 2025, se tendrá una oferta de 600 posiciones de trabajo para Coworking en Lima Metropolitana Emergente, con infraestructura que favorezca el trabajo colaborativo e incremente el desempeño de los freelancers y emprendedores, ofreciéndoles servicios diferenciados con valor agregado, desarrollando una nueva forma de trabajar, y que gradualmente contribuya al desarrollo de los NSE B y C.

Por otro lado, se ha analizado que los beneficios asociados a esta modalidad de trabajo están directamente vinculados con tres objetivos nacionales desarrollados en la Matriz MIN:

1. Desarrollo de una economía competitiva de alto empleo y productividad;
2. Aseguramiento de la igualdad de oportunidades y acceso a los servicios; y
3. Desarrollo de una infraestructura nacional.

Es así que se proponen los Objetivos a Largo Plazo (OLP), consistentes con la Visión planteada en el Capítulo II:

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1). Vinculado con la consolidación y profesionalización del Sector. Antes de 2025, el Sector Coworking de Lima Emergente deberá estar plenamente consolidado al 100% y ser reconocido como una opción de espacios de trabajo viable, sostenible, y con servicios confiables y estandarizados. A 2016, la opción

Coworking no es tan conocida e incipiente. Este OLP será medible a través de la sumatoria de los OCP relacionados descritos posteriormente.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Vinculado con penetración en el mercado. A 2025, tener operando al menos 600 puestos de Coworking en Lima Metropolitana en los NSE B y C, posicionando al Coworking como un referente natural para el mercado objetivo (i.e., trabajadores independientes, freelancers, etc., que componen la banda más ancha de la pirámide socioeconómica, con especial énfasis en el público progresista; ver Figura 4). A 2016, la opción Coworking está presente únicamente en el NSE A, con limitadas opciones en el NSE B, y prácticamente inexistente en el NSE C.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). Vinculado con la rentabilidad. A 2025, alcanzar un nivel de rentabilidad sobre las ventas mayor al 15%, manteniendo un precio competitivo al cliente en los NSE B y C. A 2016, al no existir una propuesta masiva dirigida a los NSE B y C, no existe rentabilidad medible.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4). Ya habiendo definido OLP relacionados al suministro y provisión del servicio de Coworking, el cuarto objetivo a largo plazo está relacionado con el aseguramiento de la demanda por este servicio; en dicho OLP se emplea la tasa de medida financiera crecimiento anual compuesto (CAGR, por sus siglas en inglés). Por tal motivo, el OLP4 se define: En el período 2016-2025, el Sector Coworking en Lima Metropolitana para los NSE B y C tendrá una tasa de crecimiento anualizado compuesto de 30%. A 2016, al no existir una propuesta masiva dirigida a los NSE B y C, no existe tasa de crecimiento medible.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5). Vinculado con cobertura geográfica del negocio. Se busca la consolidación del Coworking en los NSE B y C. Para esto, se propone como OLP: A 2025, deberán existir tres clústeres en Lima en los NSE B y C que cubran Lima Norte, Centro, y Sur. A 2016, al no existir una propuesta masiva dirigida a los NSE B y C,

no existen clústeres de Coworking en Lima Norte, Centro, y Sur. Este OLP será medible a través de la sumatoria de los OCP relacionados descritos posteriormente.

5.6 Conclusiones

Pese a la expansión del mercado inmobiliario en los últimos años, y el importante componente de microempresarios y freelancers dentro de la PEA de Lima, aún no se ha desarrollado una oferta de alquiler de oficinas compartidas para los NSE B y C con el tipo de servicio de Coworking.

El desarrollo del concepto de arrendamiento de oficinas compartidas para Lima Metropolitana Emergente obedece a una demanda insatisfecha de freelancers y emprendedores, los mismos que no pueden asumir costos importantes de alquiler, y la oferta actual no es accesible para sus presupuestos ni tampoco se encuentra cerca de sus ámbitos de operaciones.

Para la elaboración de los OLP se han considerado las premisas contenidas en la Visión y Misión, y los intereses y beneficios que el Coworking dirigido a los NSE B y C pueden aportar a la economía nacional y a la sociedad en general.

Los OLP propuestos se concentran en el desarrollo del Sector y la masificación del concepto Coworking. Para esto, se proponen tres objetivos a largo plazo relacionados con la penetración, difusión, y vinculación del servicio de Coworking. Por ejemplo, para el OLP3, se propone la creación de una Asociación Gremial Sin Fines de Lucro, que promueva el desarrollo del Sector.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA permite realizar un análisis situacional del Sector, la misma que fue elaborada considerando como insumo la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para el Sector Inmobiliario de Oficinas Compartidas de Lima Metropolitana Emergente. Por medio de esta matriz se construyen las estrategias con la finalidad de utilizar las oportunidades, potenciar las fortalezas, mitigar las amenazas, y reducir las debilidades en el Sector. En la Tabla 19 se muestra la matriz FODA para el Sector y las estrategias generadas.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Esta matriz permite determinar la apropiada posición estratégica para el Sector. De acuerdo con la MPEYEA, el análisis del Sector presenta una alta fortaleza financiera debido a que los principales participantes del mismo son empresas solventes y con respaldo económico, además de una alta fortaleza en la industria puesto que la propuesta de Coworking aún puede ser más explotada en los NSE B y C. Sin embargo, se tiene una posición moderada en la estabilidad del entorno y una débil ventaja competitiva debido a los sustitutos actuales del Sector en los NSE B y C. En conclusión, las estrategias a considerar son: (a) diversificación, (b) integración, y (c) liderazgo en costos (ver Tabla 20 y Figura 21).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 22 se muestra que el Sector Coworking está centralizado en distritos de Lima Metropolitana del NSE A, el mismo que presenta una oferta inmobiliaria de alquiler de oficinas convencionales y compartidas para una demanda altamente atendida. Sin embargo, el Coworking no está siendo explotado significativamente en los distritos de Lima Metropolitana de los NSE B y C donde existe mayor cantidad de empresas, emprendedores, y freelancers. El Coworking ofrecido por las principales empresas del Sector se categoriza como un producto “vaca lechera” debido a los flujos que genera.

Tabla 19

Matriz FODA del Sector Coworking

	Fortalezas - F		Debilidades - D		
	F1	Ubicación estratégica del Coworking para los NSE B y C.	D1	Escasez de seguridad de la zona en donde se encuentra el Coworking.	
	F2	Facilidad de acceso a los locales de Coworking.	D2	No cumplimiento de un estándar mínimo de servicio que caracterice al Sector.	
	F3	Bajo costo de promoción del servicio mediante referencias de usuarios (“boca a boca”).	D3	Sistema de registro eficiente que permita la fidelización de clientes.	
	F4	Costos accesibles para los NSE B y C.	D4	Necesidad de alto flujo de usuarios que permita rentabilizar el espacio de oficina.	
	F5	Facilidad de acondicionamiento de los espacios de Coworking para simular oficinas.	D5	Bajo enfoque en marketing que limita la difusión del negocio.	
	F6	Conectividad confiable y segura a Internet (e.g., para videoconferencias).			
Oportunidades – O	FO		DO		
O1	Oferta limitada de espacios de oficinas compartidas en los NSE B y C.	FO1	Establecer oficinas con accesos a las principales avenidas y de tránsito fluido en zonas de los NSE B y C (F1, F2, F4, O1, O2, O3, y O4).	DO1	Integrar horizontalmente los intereses de las empresas de Coworking mediante la creación de una Asociación Gremial que integre a los participantes del Sector (O2, O3, O4, O5, D2, D3, y D5).
O2	Los NSE B y C agrupan al 60% de la población.	FO2	Desarrollar una propuesta de valor asequible para el sector informal, que incluya acceso a asesoría contable, tributaria, y formularios SUNAT y SUNARP (F3, F4, F6, O4, y O5).	DO2	Implementar una plataforma informática común de reservas y manejo de base de clientes (CRM), a nivel de Asociación para abaratar costos (O5, O6, D2, y D3).
O3	El sector informal y de microempresas concentra el 74% de la PEA y genera el 19% del PBI nacional. El Sector incluye freelancers y emprendedores que son público objetivo ideal para la propuesta de Coworking.	FO3	Realizar alianzas con proveedores estratégicos para el Sector por medio de la Asociación (F5, O1, y O2).	DO3	Desarrollar el mercado de Coworking mediante una campaña de marketing para masificar el negocio, resaltando atributos relevantes (D1, D2, D4, D5, O2, O3, y O4).
O4	Alto crecimiento económico nacional que promueve el incremento de emprendedores y freelancers.				
O5	Posibilidad de crear una “comunidad de emprendedores” de diferentes giros comerciales.				
O6	Posibilidad de implementar servicios adicionales relacionados que incrementaría la demanda en el Sector.				
Amenazas – A	FA		DA		
A1	Las personas con estilo de vida progresista no estarían interesadas en trabajar en oficinas compartidas.	FA1	Diferenciar la oferta mediante la implementación de mayor presencia de policías en la zona de oficinas coordinadamente con la Municipalidad y Policía Nacional (F1 y A2).	DA1	Crear una Alianza estratégica para desarrollar un protocolo de estándares mínimos de servicio buscando la homologación del nivel de servicio, en el ámbito de Asociación (A1, A2, A3, A4, D1, D2, y D3).
A2	La inseguridad en los alrededores de las oficinas temporales compartidas en zonas emergentes.	FA2	Mantener un portafolio balanceado entre locales propios y arrendados (F4, A4, y A6).	DA2	Desarrollar el mercado facilitando la apertura de nuevos locales de Coworking a través de asesoría legal (D4 y A5).
A3	Posibilidad de que los sustitutos desarrollen propuestas alternativas de servicio en los NSE B y C.	FA3	Implementar la promoción del uso del Coworking en zonas de Lima Emergente participando en las reuniones de gremios de empresarios independientes (F3, F4, A3, y A6).	DA3	Realizar acuerdos comerciales con empresas de servicios que generen valor a la propuesta de Coworking promoviendo mediante ellos la experiencia de trabajar en una oficina propia (A3 y D4).
A4	Disminución del costo de alquiler de oficinas a tiempo completo para los NSE B y C.	FA4	Desarrollar el mercado mediante la difusión de la ventaja de inexistencia de costos fijos en el alquiler de oficinas así como en activos (F4, A4, y A6).	DA4	Desarrollar el mercado identificando las ubicaciones adecuadas dentro de las zonas donde se concentran los NSE B y C mediante un estudio de consultoría inmobiliaria (A5 y D4).
A5	Complejidad de los trámites de licencia para establecer locales de Coworking.				
A6	Reducción de precios en sector Prime (A+, A).				

Tabla 20

Variables a Evaluar PEYEA

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Valor
Retorno en la inversión.		4
Apalancamiento.		5
Liquidez.		5
Capital requerido vs. Capital disponible		1
Flujo de caja.		5
Facilidad de salida del mercado.		5
Riesgo involucrado en el negocio.		3
Rotación de inventario.		6
Economías de escala y de experiencia.		5
Promedio		4.33
Factores Determinantes de la Fuerzas de la Industria (FI)		Valor
Potencial de crecimiento.		6
Potencial de utilidades.		4
Estabilidad financiera.		3
Conocimiento tecnológico.		1
Utilización de recursos.		5
Intensidad de capital.		5
Facilidad de entrada al mercado.		2
Productividad/utilización de la capacidad.		5
Poder de negociación de los productores.		1
Promedio		3.56
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Valor
Participación en el mercado.		1
Calidad del producto.		5
Ciclo de vida de los productos.		6
Ciclo de reemplazo del producto.		3
Lealtad del consumidor.		1
Utilización de la capacidad de los competidores.		6
Conocimiento tecnológico.		2
Integración vertical.		1
Velocidad de introducción de nuevos productos.		3
Promedio - 6		-2.89
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Valor
Cambios tecnológicos.		5
Tasa de inflación.		6
Variabilidad de la demanda.		2
Rango de precios de productos competitivos.		1
Barreras de entrada al mercado.		1
Rivalidad/Presión competitiva.		2
Elasticidad de precios de la demanda.		5
Presión de los productos sustitutos.		1
Promedio - 6		-3.13

Nota. Eje X: 0.67; Eje Y: 1.20

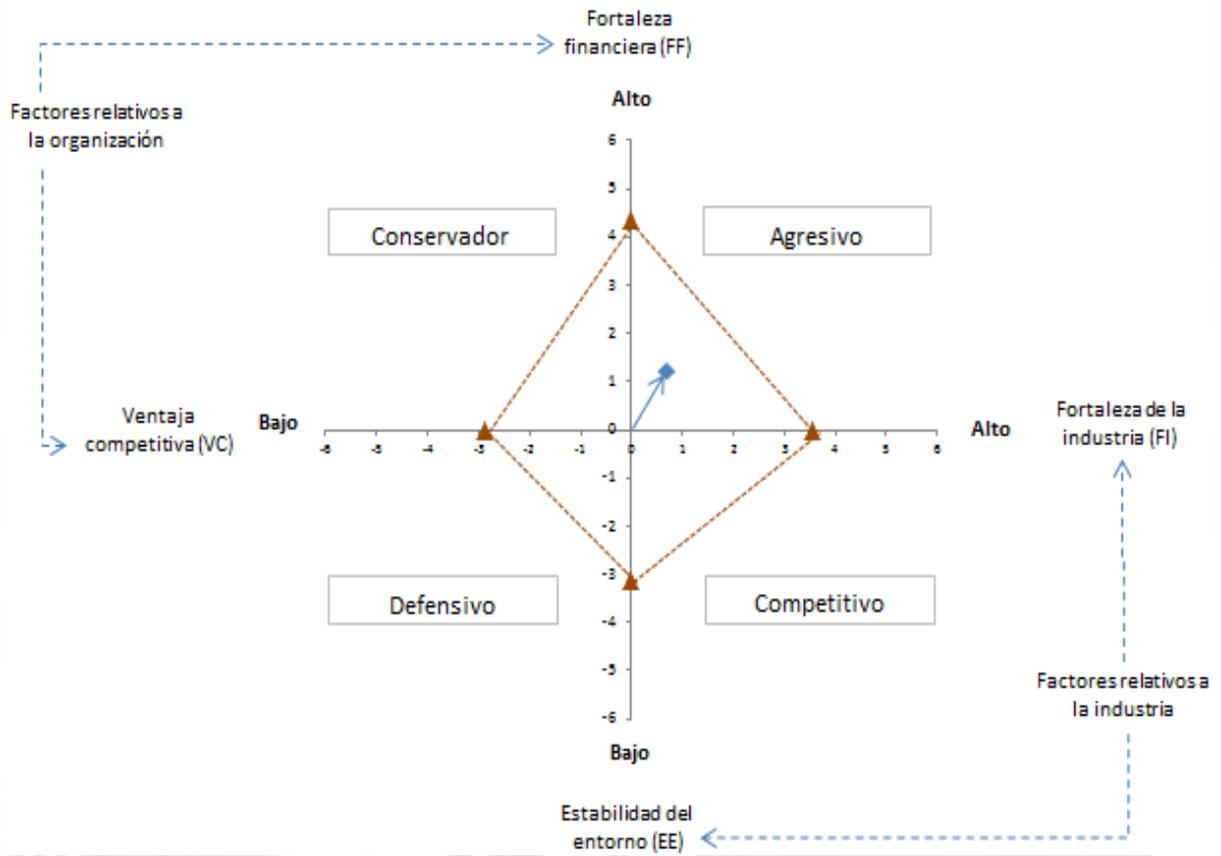


Figura 21. Matriz MPEYEA.

Análisis del portafolio

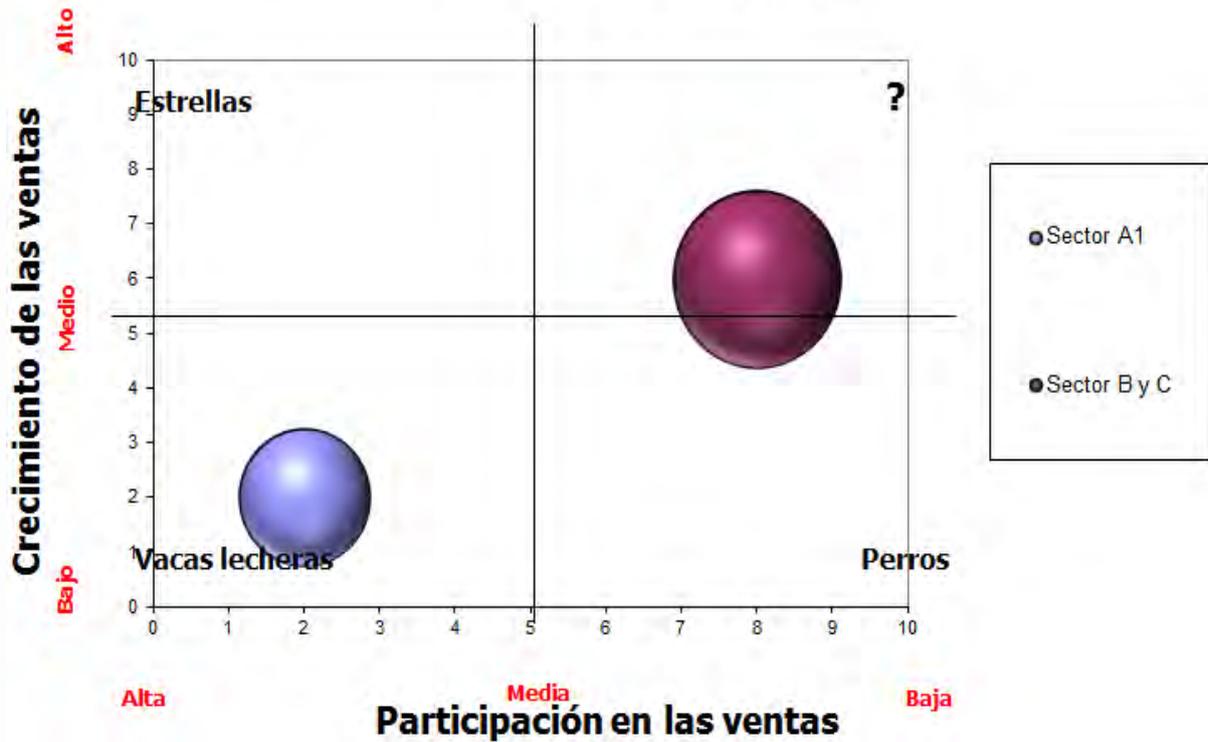


Figura 22. Matriz BCG del Sector Coworking.

6.4 Matriz Interna y Externa (MIE)

De acuerdo con lo presentado en la Figura 23, las matrices MEFE y MEFI determinan que el Sector Coworking se encuentra en el cuadrante V “desarrollarse selectivamente para mejorar” y la estrategia sugerida es la penetración en el mercado y desarrollo del producto.

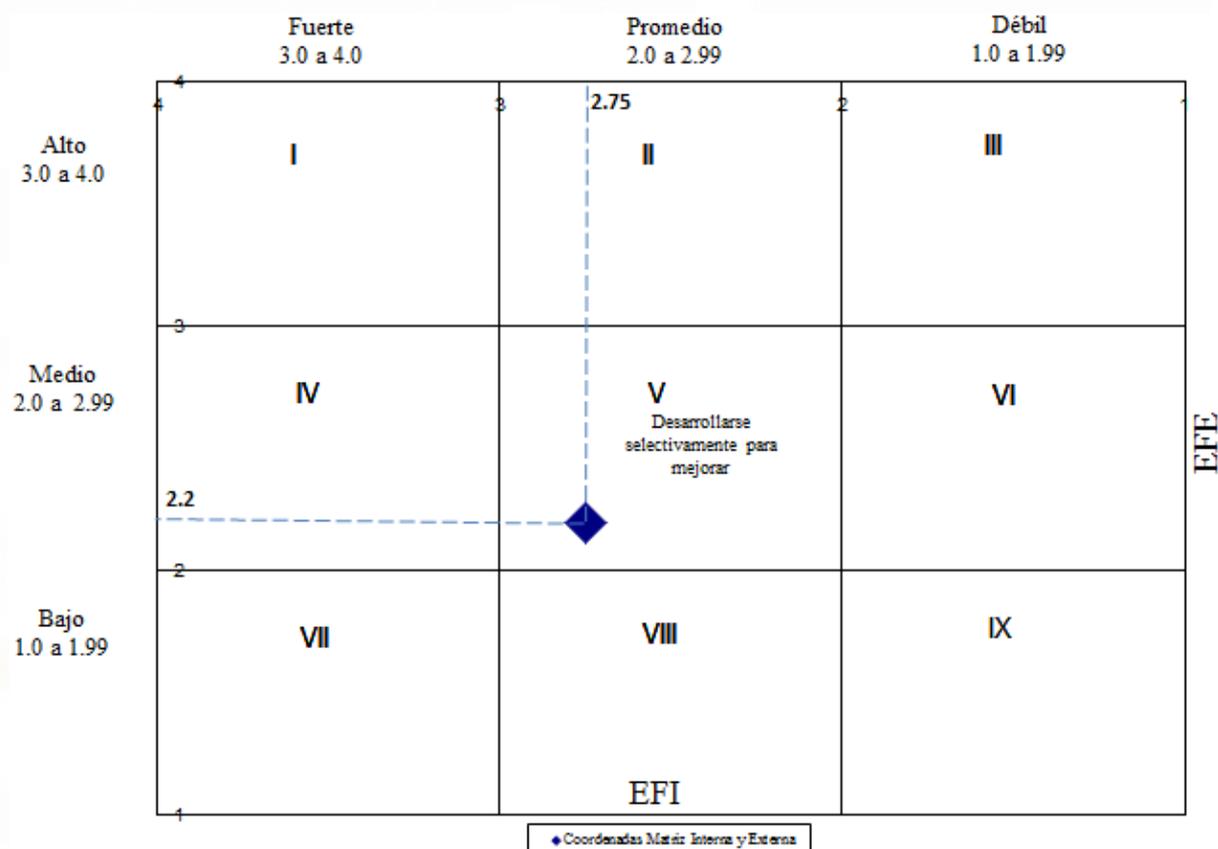


Figura 23. Matriz MIE del Sector Coworking.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La MGE cuenta con cuatro cuadrantes que se encuentran delimitados por los ejes X e Y; el primero relaciona la posición competitiva de la organización y la segunda la velocidad de crecimiento del mercado. La Figura 24 muestra que el Sector Coworking está ubicado en el cuadrante II donde se propone que las estrategias a seguir están orientadas a desarrollo y penetración en el mercado e integración horizontal.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE agrupa los resultados obtenidos de las matrices previamente señaladas y permite la evaluación de las estrategias mostradas. En la Tabla 21 se describen las 14

estrategias evaluadas. Para ser considerada como estrategia debe tener un puntaje total mayor o igual a tres.

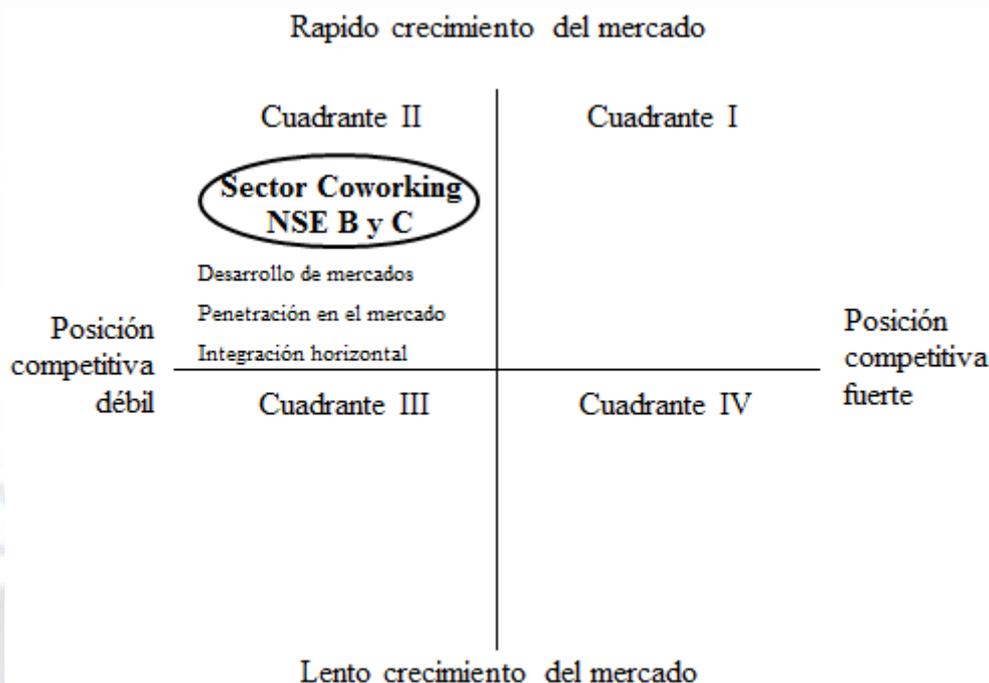


Figura 24. Matriz GE del Sector Coworking.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Tabla 22 muestra la matriz CPE del Sector. Esta matriz permite seleccionar objetivamente las estrategias factibles a partir de los factores de éxito internos y externos del Sector. Para esta matriz se recomienda seleccionar solamente a las estrategias que obtengan un puntaje ponderado igual o mayor a cinco. Para la matriz CPE del Sector Coworking se han retenido cinco estrategias de acuerdo con la metodología utilizada.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Matriz de Rumelt se consideran los siguientes criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja. Solo se consideran aceptables las estrategias que hayan obtenido los cuatro criterios debido a que se deberá destinar los recursos necesarios para la implementación de las mismas. En la Tabla 23 se observa que las ocho estrategias cumplen con los requisitos de la matriz.

Tabla 21

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias	Matriz					Total
	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
1 FO1: Establecer oficinas con accesos a las principales avenidas y de tránsito fluido en zonas de los NSE B y C (F1, F2, F4, O1, O2, O3, y O4).	X	X	X	X	X	5
2 FO2: Desarrollar una propuesta de valor asequible para el sector informal, que incluya acceso a asesoría contable, tributaria, y formularios SUNAT y SUNARP (F3, F4, F6, O4, y O5).	X	X	X		X	4
3 FO3: Realizar alianzas con proveedores estratégicos para el Sector por medio de la Asociación (F5, O1, y O2).	X			X		2
4 FA1: Diferenciar la oferta mediante la implementación de mayor presencia de policías en la zona de oficinas coordinadamente con la Municipalidad y Policía Nacional (F1 y A2).	X		X			2
5 FA2: Mantener un portafolio balanceado entre locales propios y arrendados (F4, A4, y A6).	X		X	X		3
6 FA3: Implementar la promoción del uso del Coworking en zonas de Lima Emergente participando en las reuniones de gremios de empresarios independientes (F3, F4, A3, y A6).	X	X				2
7 FA4: Desarrollar el mercado mediante la difusión de la ventaja de inexistencia de costos fijos en el alquiler de oficinas así como en activos (F4, A4, y A6).	X		X		X	3
8 DO1: Integrar horizontalmente los intereses de las empresas de Coworking mediante la creación de una Asociación Gremial que integre a los participantes del Sector (O2, O3, O4, O5, D2, D3, y D5).	X	X			X	3
9 DO2: Implementar una plataforma informática común de reservas y manejo de base de clientes (CRM), a nivel de Asociación para abaratar costos (O5, O6, D2, y D3).	X				X	2
10 DO3: Desarrollar el mercado de Coworking mediante una campaña de marketing para masificar el negocio, resaltando atributos relevantes (D1, D2, D4, D5, O2, O3, y O4).	X	X	X	X	X	5
11 DA1: Crear una Alianza estratégica para desarrollar un protocolo de estándares mínimos de servicio buscando la homologación del nivel de servicio, en el ámbito de Asociación (A1, A2, A3, A4, D1, D2, y D3).	X	X	X			3
12 DA2: Desarrollar el mercado facilitando la apertura de nuevos locales de Coworking a través de asesoría legal (D4 y A5).	X			X		2
13 DA3: Realizar acuerdos comerciales con empresas de servicios que generen valor a la propuesta de Coworking promoviendo mediante ellos la experiencia de trabajar en una oficina propia (A3 y D4).	X		X	X	X	4
14 DA4: Desarrollar el mercado identificando las ubicaciones adecuadas dentro de las zonas donde se concentran los NSE B y C mediante un estudio de consultoría inmobiliaria (A5 y D4).	X				X	2

Tabla 22

Matriz MCPE del Sector Coworking

		FO1: Establecer oficinas con accesos a las principales avenidas y de tránsito fluido en zonas de los NSE B y C (F1, F2, F4, O1, O2, O3, y O4); y FA2: Mantener un portafolio balanceado entre locales propios y arrendados (F4, A4, y A6)		FO2: Desarrollar una propuesta de valor asequible para el sector informal, que incluya acceso a asesoría contable, tributaria, y formularios SUNAT y SUNARP (F3, F4, F6, O4, y O5)		FA4: Desarrollar el mercado mediante la difusión de la ventaja de inexistencia de costos fijos en el alquiler de oficinas así como en activos (F4, A4, y A6); y DO3: Desarrollar el mercado de Coworking mediante una campaña de marketing para masificar el negocio, resaltando atributos relevantes (D1, D2, D4, D5, O2, O3, y O4).		DO1: Integrar horizontalmente los intereses de las empresas de Coworking mediante la creación de una Asociación Gremial que integre a los participantes del Sector (O2, O3, O4, O5, D2, D3, y D5); y DA1: Crear una Alianza estratégica para desarrollar un protocolo de estándares mínimos de servicio buscando la homologación del nivel de servicio, en el ámbito de Asociación (A1, A2, A3, A4, D1, D2, y D3).		DA3: Realizar acuerdos comerciales con empresas de servicios que generen valor a la propuesta de Coworking promoviendo mediante ellos la experiencia de trabajar en una oficina propia (A3 y D4)		
Factores clave		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades												
1	Oferta limitada de espacios de oficinas compartidas en los NSE B y C.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	1	0.15	1	0.15
2	Los NSE B y C agrupan al 60% de la población.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	1	0.15	1	0.15
3	El sector informal y de microempresas concentra el 74% de la PEA y genera el 19% del PBI nacional. El Sector incluye freelancers y emprendedores que son público objetivo ideal para la propuesta de Coworking.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10
4	Alto crecimiento económico nacional que promueve el incremento de emprendedores y freelancers.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05
5	Posibilidad de crear una “comunidad de emprendedores” de diferentes giros comerciales.	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
6	Posibilidad de implementar servicios adicionales relacionados que incrementaría la demanda en el Sector.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20
Amenazas												
1	Las personas con estilo de vida progresista no estarían interesadas en trabajar en oficinas compartidas.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10
2	La inseguridad en los alrededores de las oficinas temporales compartidas en zonas emergentes.	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10
3	Posibilidad de que los sustitutos desarrollen propuestas alternativas de servicio en los NSE B y C.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4	Disminución del costo de alquiler de oficinas a tiempo completo para los NSE B y C.	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20
5	Complejidad de los trámites de licencia para establecer locales de Coworking.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
6	Reducción de precios en sector Prime (A+, A).	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
Fortalezas												
1	Ubicación estratégica del Coworking para los NSE B y C.	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45
2	Facilidad de acceso a los locales de Coworking.	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
3	Bajo costo de promoción del servicio mediante referencias de usuarios (“boca a boca”).	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20
4	Costos accesibles para los NSE B y C.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60
5	Facilidad de acondicionamiento de los espacios de Coworking para simular oficinas.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20
6	Conectividad confiable y segura a Internet (e.g., para videoconferencias).	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Debilidades												
1	Escasez de seguridad de la zona en donde se encuentra el Coworking.	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10
2	No cumplimiento de un estándar mínimo de servicio que caracterice al Sector.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10
3	Sistema de registro eficiente que permita la fidelización de clientes.	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10
4	Necesidad de alto flujo de usuarios que permita rentabilizar el espacio de oficina.	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
5	Bajo enfoque en marketing que limita la difusión del negocio.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15
Total		2.00		6.50		5.50		5.85		4.30		4.75

Nota. Puntaje de atractividad: 4. Muy atractivo; 3. Atractivo; 2. Algo atractivo; y 1. Sin atractivo.

Tabla 23

Matriz de Rumelt del Sector Coworking

Estrategias específicas	Matriz				Se acepta
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
1 FO1: Establecer oficinas con accesos a las principales avenidas y de tránsito fluido en zonas de los NSE B y C (F1, F2, F4, O1, O2, O3, y O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 FO2: Desarrollar una propuesta de valor asequible para el sector informal, que incluya acceso a asesoría contable, tributaria, y formularios SUNAT y SUNARP (F3, F4, F6, O4, y O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 FA2: Mantener un portafolio balanceado entre locales propios y arrendados (F4, A4, y A6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 FA4: Desarrollar el mercado mediante la difusión de la ventaja de inexistencia de costos fijos en el alquiler de oficinas así como en activos (F4, A4, y A6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 DO1: Integrar horizontalmente los intereses de las empresas de Coworking mediante la creación de una Asociación Gremial que integre a los participantes del Sector (O2, O3, O4, O5, D2, D3, y D5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6 DO3: Desarrollar el mercado de Coworking mediante una campaña de marketing para masificar el negocio, resaltando atributos relevantes (D1, D2, D4, D5, O2, O3, y O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7 DA1: Crear una Alianza estratégica para desarrollar un protocolo de estándares mínimos de servicio buscando la homologación del nivel de servicio, en el ámbito de Asociación (A1, A2, A3, A4, D1, D2, y D3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8 DA3: Realizar acuerdos comerciales con empresas de servicios que generen valor a la propuesta de Coworking promoviendo mediante ellos la experiencia de trabajar en una oficina propia (A3 y D4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética descrita en la Tabla 24 permite verificar que las estrategias retenidas cumplan con los criterios de: (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo. Para el Sector Coworking las estrategias señaladas cumplen con todos estos criterios señalados.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 25 se describen las estrategias retenidas y de contingencia. Se debe señalar que si bien en la matriz CPE se incluyeron tres estrategias como contingentes, se han mantenido estas por ser de valor significativo en el desarrollo del Planeamiento Estratégico del Sector.

Tabla 24

Matriz de Ética del Sector Coworking

		Derechos					Justicia		Utilitarismo		Se acepta			
Estrategias específicas		Impacto en el derecho a la vida.	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
1	FO1: Establecer oficinas con accesos a las principales avenidas y de tránsito fluido en zonas de los NSE B y C (F1, F2, F4, O1, O2, O3, y O4).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
2	FO2: Desarrollar una propuesta de valor asequible para el sector informal, que incluya acceso a asesoría contable, tributaria, y formularios SUNAT y SUNARP (F3, F4, F6, O4, y O5).	N	P	P	N	N	N	P	J	J	N	E	E	Sí
3	FA2: Mantener un portafolio balanceado entre locales propios y arrendados (F4, A4, y A6).	N	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
4	FA4: Desarrollar el mercado mediante la difusión de la ventaja de inexistencia de costos fijos en el alquiler de oficinas así como en activos (F4, A4, y A6).	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
5	DO1: Integrar horizontalmente los intereses de las empresas de Coworking mediante la creación de una Asociación Gremial que integre a los participantes del Sector (O2, O3, O4, O5, D2, D3, y D5).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
6	DO3: Desarrollar el mercado de Coworking mediante una campaña de marketing para masificar el negocio, resaltando atributos relevantes (D1, D2, D4, D5, O2, O3, y O4).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
7	DA1: Crear una Alianza estratégica para desarrollar un protocolo de estándares mínimos de servicio buscando la homologación del nivel de servicio, en el ámbito de Asociación (A1, A2, A3, A4, D1, D2, y D3).	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí
8	DA3: Realizar acuerdos comerciales con empresas de servicios que generen valor a la propuesta de Coworking promoviendo mediante ellos la experiencia de trabajar en una oficina propia (A3 y D4).	N	P	N	P	N	P	N	N	N	N	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (i) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Tabla 25

Estrategias Retenidas y de Contingencias

N°	Estrategias retenidas
1	FO1: Establecer oficinas con accesos a las principales avenidas y de tránsito fluido en zonas de los NSE B y C (F1, F2, F4, O1, O2, O3, y O4).
2	FO2: Desarrollar una propuesta de valor asequible para el sector informal, que incluya acceso a asesoría contable, tributaria, y formularios SUNAT y SUNARP (F3, F4, F6, O4, y O5).
3	FA2: Mantener un portafolio balanceado entre locales propios y arrendados (F4, A4, y A6).
4	FA4: Desarrollar el mercado mediante la difusión de la ventaja de inexistencia de costos fijos en el alquiler de oficinas así como en activos (F4, A4, y A6).
5	DO1: Integrar horizontalmente los intereses de las empresas de Coworking mediante la creación de una Asociación Gremial que integre a los participantes del Sector (O2, O3, O4, O5, D2, D3, y D5).
6	DO3: Desarrollar el mercado de Coworking mediante una campaña de marketing para masificar el negocio, resaltando atributos relevantes (D1, D2, D4, D5, O2, O3, y O4).
7	DA1: Crear una Alianza estratégica para desarrollar un protocolo de estándares mínimos de servicio buscando la homologación del nivel de servicio, en el ámbito de Asociación (A1, A2, A3, A4, D1, D2, y D3).
8	DA3: Realizar acuerdos comerciales con empresas de servicios que generen valor a la propuesta de Coworking promoviendo mediante ellos la experiencia de trabajar en una oficina propia (A3 y D4).
Estrategias de contingencias	
1	FO3: Realizar alianzas con proveedores estratégicos para el Sector por medio de la Asociación (F5, O1, y O2).
2	FA1: Diferenciar la oferta mediante la implementación de mayor presencia de policías en la zona de oficinas coordinadamente con la Municipalidad y Policía Nacional (F1 y A2).
3	FA3: Implementar la promoción del uso del Coworking en zonas de Lima Emergente participando en las reuniones de gremios de empresarios independientes (F3, F4, A3, y A6).
4	DO2: Implementar una plataforma informática común de reservas y manejo de base de clientes (CRM), a nivel de Asociación para abaratar costos (O5, O6, D2, y D3).
5	DA2: Desarrollar el mercado facilitando la apertura de nuevos locales de Coworking a través de asesoría legal (D4 y A5).
6	DA4: Desarrollar el mercado identificando las ubicaciones adecuadas dentro de las zonas donde se concentran los NSE B y C mediante un estudio de consultoría inmobiliaria (A5 y D4).

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo

La Matriz de Estrategias versus los Objetivos a largo plazo (MEOLP) permite realizar la verificación si las estrategias retenidas están alineadas con los objetivos a largo plazo. La finalidad de este análisis es tener la certeza que todos los OLP están incluidos en las estrategias desarrolladas (ver Tabla 26).

Tabla 26

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Visión					
A 2025, se tendrá una oferta de 600 posiciones de trabajo para Coworking en Lima Metropolitana Emergente, con infraestructura que favorezca el trabajo colaborativo e incremente la productividad de los freelancers y emprendedores, ofreciéndoles servicios diferenciados con valor agregado, desarrollando una nueva forma de trabajar, que contribuya al desarrollo económico de los NSE B y C.					
Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1. Aumento del retorno de la inversión.					
2. Aumento de la participación del mercado de freelancers y emprendedores de los NSE B y C.	Consolidación y profesionalización del Sector. Antes de 2025, el Sector Coworking de Lima Emergente deberá estar plenamente consolidado al 100% y ser reconocido como una opción de espacios de trabajo viable, sostenible, y con servicios confiables y estandarizados.	Penetración en el mercado. A 2025, tener operando al menos 600 puestos de Coworking en Lima Metropolitana en los NSE B y C, posicionando al Coworking como un referente natural para el mercado objetivo	Rentabilidad. A 2025, alcanzar un nivel de rentabilidad sobre las ventas mayor al 15%, manteniendo un precio competitivo al cliente en los NSE B y C	Crecimiento de la demanda. En el período 2016-2025, el Sector Coworking en Lima Metropolitana para los NSE B y C tendrá una tasa de crecimiento anualizado compuesto de 30%	Cobertura geográfica del negocio. A 2025, deberán existir tres clústeres en Lima en los NSE B y C que cubran Lima Norte, Centro, y Sur
3. Creación de espacios de trabajo que tengan alta rotación de clientes.					
4. Aumento de los ingresos mediante servicios conexos relacionados.					
5. Aprovechamiento del volumen de clientes mediante distintas locaciones.					
6. Evitar la migración de clientes a otros espacios de Coworking o sustitutos.					
7. Favorecer el trabajo colaborativo entre los usuarios del servicio.					
Estrategias					
1 FO1: Establecer oficinas con accesos a las principales avenidas y de tránsito fluido en zonas de los NSE B y C (F1, F2, F4, O1, O2, O3, y O4).		X	X		
2 FO2: Desarrollar una propuesta de valor asequible para el sector informal, que incluya acceso a asesoría contable, tributaria, y formularios SUNAT y SUNARP (F3, F4, F6, O4, y O5).		X	X	X	X
3 FA2: Mantener un portafolio balanceado entre locales propios y arrendados (F4, A4, y A6).		X	X		
4 FA4: Desarrollar el mercado mediante la difusión de la ventaja de inexistencia de costos fijos en el alquiler de oficinas así como en activos (F4, A4, y A6).		X	X	X	X
5 DO1: Integrar horizontalmente los intereses de las empresas de Coworking mediante la creación de una Asociación Gremial que integre a los participantes del Sector (O2, O3, O4, O5, D2, D3, y D5).	X	X	X	X	X
6 DO3: Desarrollar el mercado de Coworking mediante una campaña de marketing para masificar el negocio, resaltando atributos relevantes (D1, D2, D4, D5, O2, O3, y O4).	X	X	X	X	X
7 DA1: Crear una Alianza estratégica para desarrollar un protocolo de estándares mínimos de servicio buscando la homologación del nivel de servicio, en el ámbito de Asociación (A1, A2, A3, A4, D1, D2, y D3).	X			X	X
8 DA3: Realizar acuerdos comerciales con empresas de servicios que generen valor a la propuesta de Coworking promoviendo mediante ellos la experiencia de trabajar en una oficina propia (A3 y D4).	X			X	X

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

El análisis de los posibles competidores y sustitutos se presenta en la Tabla 27. Se puede apreciar que los actuales participantes en el Sector están enfocados en los distritos de Lima Metropolitana donde se encuentra el NSE A y dejan de lado a los NSE B y C donde se encuentra una importante cantidad de emprendedores y freelancers que podrían ser consumidores del Coworking. Por otro lado, a falta de una oferta en estos NSE señalados, los sustitutos tienen un gran alcance de su producto en esta población no atendida; sin embargo al ser estos sustitutos un proveedor de servicio no especializado (e.g., cafeterías, cabinas de Internet entre otros), no representan una amenaza significativa en la implementación de las estrategias propuestas.

Tabla 27

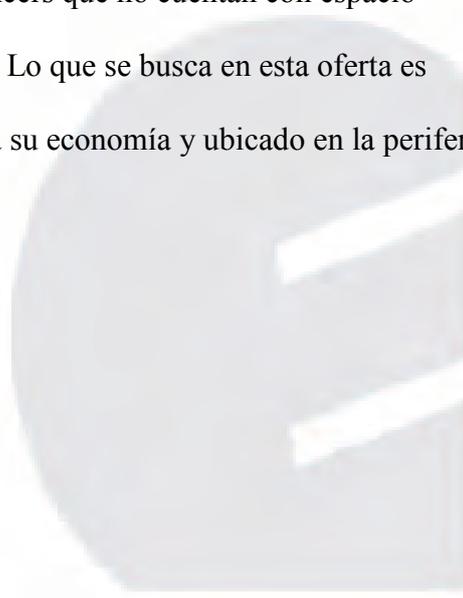
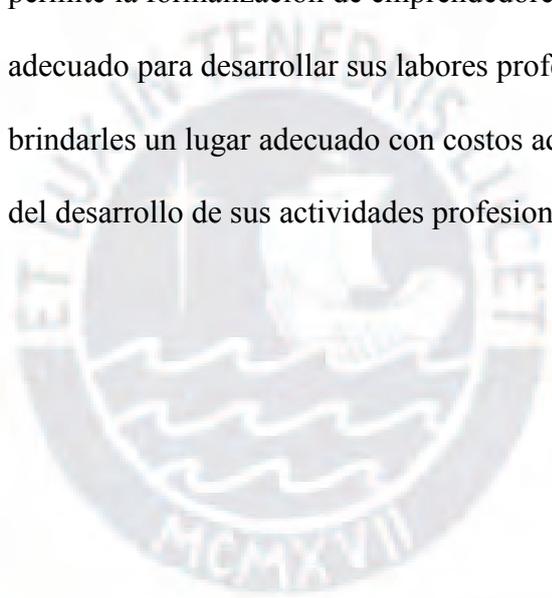
Matriz de la Posibilidad de los Competidores del Sector Coworking

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	Coworking en Lima exclusiva	Cafeterías (e.g., Starbucks)	Trabajo en casa (“home office”)
1 FO1: Establecer oficinas con accesos a las principales avenidas y de tránsito fluido en zonas de los NSE B y C (F1, F2, F4, O1, O2, O3, y O4).	Implementar locales en el NSE B.	Ampliar ofertas de servicios colaterales.	N/A
2 FO2: Desarrollar una propuesta de valor asequible para el sector informal, que incluya acceso a asesoría contable, tributaria, y formularios SUNAT y SUNARP (F3, F4, F6, O4, y O5).	Incluir esta oferta en su portafolio.	N/A	Ofrecimientos y alternativas online.
3 FA2: Mantener un portafolio balanceado entre locales propios y arrendados (F4, A4, y A6).	Aplicar la misma estrategia.	N/A	N/A
4 FA4: Desarrollar el mercado mediante la difusión de la ventaja de inexistencia de costos fijos en el alquiler de oficinas así como en activos (F4, A4, y A6).	Aplicar la misma estrategia.	Resaltar mayor flexibilidad de su oferta.	Costo cero de alquiler.
5 DO1: Integrar horizontalmente los intereses de las empresas de Coworking mediante la creación de una Asociación Gremial que integre a los participantes del Sector (O2, O3, O4, O5, D2, D3, y D5).	Participar de la misma estrategia.	N/A	N/A
6 DO3: Desarrollar el mercado de Coworking mediante una campaña de marketing para masificar el negocio, resaltando atributos relevantes (D1, D2, D4, D5, O2, O3, y O4).	Participar de la misma estrategia.	Crear propia campaña de marketing.	N/A
7 DA1: Crear una Alianza estratégica para desarrollar un protocolo de estándares mínimos de servicio buscando la homologación del nivel de servicio, en el ámbito de Asociación (A1, A2, A3, A4, D1, D2, y D3).	Aplicar la misma estrategia.	N/A	N/A
8 DA3: Realizar acuerdos comerciales con empresas de servicios que generen valor a la propuesta de Coworking promoviendo mediante ellos la experiencia de trabajar en una oficina propia (A3 y D4).	Aplicar la misma estrategia.	Aplicar la misma estrategia.	Ofrecimientos y alternativas online.

6.13 Conclusiones

Las empresas de Coworking en el Perú otorgan este servicio en los distritos de Lima Metropolitana donde se concentra el NSE A; esto le ha permitido posicionar el servicio y el concepto entre los usuarios de dicho Sector; sin embargo se podría consolidar un mayor crecimiento si se atiende a los NSE B y C que se encuentran concentrados de distritos donde no se cuenta con el servicio de oficinas compartidas ni tampoco se conoce el concepto.

La implementación de las estrategias para el Sector Coworking en los NSE B y C permite la formalización de emprendedores y freelancers que no cuentan con espacio adecuado para desarrollar sus labores profesionales. Lo que se busca en esta oferta es brindarles un lugar adecuado con costos adecuados a su economía y ubicado en la periferia del desarrollo de sus actividades profesionales.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Con el fin de alcanzar los objetivos a largo plazo (OLP), es necesario trazar un camino estableciendo hitos que guíen la marcha y aseguren el rumbo. Estos hitos corresponden a los objetivos a corto plazo (OCP), con los que mediante la aplicación de cada estrategia específica, se lograrán alcanzar las metas establecidas por los OLP (D'Alessio, 2014).

Siendo que el caso de estudio corresponde a un sector industrial, y no a una organización propiamente dicha, y siendo que los OCP deben ser específicos, directos, y cuya responsabilidad debe ser asignable a un individuo o sección determinada dentro de la organización; se presenta como primer reto, la necesidad de proponer una estructura que permita el encuadre de los OLP, OCP, y estrategias del Sector. Es por ello que se ha incluido dentro de las estrategias y OCP propuestos, el establecimiento de una Asociación de Operadores de Centros de Coworking. Los OCP que se determinaron se presentan en la Tabla 28.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Como se ha mencionado, la primera prioridad para llevar a cabo la implementación de las estrategias propuestas para el Sector, es crear la estructura necesaria que pueda hacer frente a los retos y ejecute las estrategias propuestas. Esta estructura (i.e., la Asociación de Operadores de Centros de Coworking) deberá claramente estar dotada de los recursos necesarios para su función.

Recursos financieros. Estos provienen principalmente de las siguientes fuentes:

- Aportes de los miembros, cuotas ordinarias destinadas a cubrir los costos de administración ordinarios;

Tabla 28

Objetivos a Corto Plazo del Sector Coworking

OLP	OCP	Descripción
OLP1. Consolidación y profesionalización del Sector. Antes de 2025, el Sector Coworking de Lima Emergente deberá estar plenamente consolidado al 100% y ser reconocido como una opción de espacios de trabajo viable, sostenible, y con servicios confiables y estandarizados.	OCP 1.1	Para 2019, se deberá formar un grupo de trabajo que formalice la elaboración de un Congreso Anual de Operadores de Coworking que reúna a los principales operadores del Sector.
	OCP 1.2	Para 2023, contar con la Asociación Gremial formalizada con miembros socios afiliados y con una Junta Directiva de acuerdo con los estatutos de la Asociación.
OLP2. Penetración en el mercado. A 2025, tener operando al menos 600 puestos de Coworking en Lima Metropolitana en los NSE B y C, posicionando al Coworking como un referente natural para el mercado objetivo.	OCP 2.1	Aumentar el número de puestos de Coworking en los NSE B y C por etapas: 240 antes de 2019.
	OCP 2.2	Aumentar el número de puestos de Coworking en los NSE B y C por etapas: 360 antes de 2021.
	OCP 2.3	Aumentar el número de puestos de Coworking en los NSE B y C por etapas: 480 antes de 2023.
OLP3. Rentabilidad. A 2025, alcanzar un nivel de rentabilidad sobre las ventas mayor al 15%, manteniendo un precio competitivo al cliente en los NSE B y C.	OCP 3.1	A 2019, la utilidad operativa del Sector Coworking asociada a los NSE B y C estará en el punto de equilibrio.
	OCP 3.2	A 2021, la utilidad operativa del Sector Coworking asociada a los NSE B y C será 5%.
	OCP 3.3	A 2023, la utilidad operativa del Sector Coworking asociada a los NSE B y C será 10%.
OLP4. Crecimiento de la demanda. En el período 2016-2025, el Sector Coworking en Lima Metropolitana para los NSE B y C tendrá una tasa de crecimiento anualizado compuesto de 30%.	OCP 4.1	A 2019, la tasa de crecimiento anualizado compuesto será de 11%.
	OCP 4.2	A 2021, la tasa de crecimiento anualizado compuesto será de 17%.
	OCP 4.3	A 2023, la tasa de crecimiento anualizado compuesto será de 23%.
OLP5. Cobertura geográfica del negocio. A 2025, deberán existir tres clústeres en Lima en los NSE B y C que cubran Lima Norte, Centro, y Sur.	OCP 5.1	A 2019, se deberá contar con un clúster de Coworking en Lima Centro.
	OCP 5.2	A 2021, se deberá contar con un clúster de Coworking en Lima Norte.
	OCP 5.3	A 2023, se deberá contar con un clúster de Coworking en Lima Sur.

- Aportes de los miembros, cuotas extraordinarias destinadas a cubrir la inversión para proyectos específicos (e.g., proyecto de desarrollo de plataforma de reservas y base de datos común);
- Fondos procurados a través de convenios con entidades del Estado (e.g., PRODUCE), organismos internacionales (e.g., Naciones Unidas, Comunidad Europea), u organizaciones no-gubernamentales (ONG), las cámaras de comercio de Lima y provincias, destinados a causas como formalización de la economía, desarrollo del sector microempresarial, entre otros; y
- La inversión inicial para la implementación de una oficina de Coworking asciende a S/.540,000 de *capital expenditure* [gastos de capital] (CAPEX, por sus siglas en inglés) y S/.635,000 de *operational expenditure* [gastos operacionales] (OPEX, por sus siglas en inglés).

Recursos físicos y tecnológicos. Se prevé que la Asociación puede funcionar a través de un local de Coworking operado por alguno de los miembros. De la misma manera, la Asociación deberá procurar utilizar la infraestructura tecnológica y equipos ofrecidos a través de los centros de Coworking preexistentes. Para el desarrollo de proyectos tecnológicos específicos, los recursos técnicos se adquirirán a través de la contratación de consultores o subcontratando empresas especializadas.

Recursos humanos. El principal recurso humano de la organización son sus líderes. La organización propuesta deberá contar desde el inicio con un gerente general cuyos principales atributos sean: (a) la capacidad de promover el concepto Coworking externamente; (b) el mantener un clima positivo, sana competencia, y colaboración entre los miembros de la Asociación; y (c) buscar alianzas estratégicas que apunten el desarrollo de la Visión y las estrategias.

Asimismo, la Asociación deberá contar con un Directorio o Comité de Dirección compuesto por representantes de sus miembros, que participen activamente y apoyen el desarrollo de las funciones del gerente general.

Los recursos asignados a cada OCP se listan a continuación para el desarrollo del Sector Coworking:

- OCP1.1: Recursos humanos. Conformación de grupo de trabajo;
- OCP1.2: Recursos financieros para constituir la asociación gremial y recursos humanos para conformar la estructura organizacional descrita en la sección 7.4;
- OCP2.1, OCP2.2, y OCP 2.3: Recursos financieros para solventar el CAPEX y OPEX expuestos previamente.
- OCP3.1, OCP3.2, y OCP 3.3: Recursos humanos capaces de gerenciar de manera eficiente y generar el retorno esperado;
- OCP4.1, OCP4.2, y OCP 4.3: Recursos humanos capaces de gerenciar de manera eficiente y generar el crecimiento esperado; y
- OCP 5.1, OCP 5.2, y OCP 5.3: Recursos físicos (i.e., ubicaciones estratégicas) para conformar los clústeres.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Con la finalidad de asegurar el rumbo de las estrategias establecidas hacia el norte u objetivo deseado, es menester establecer claramente los límites que definen el camino a seguir, los cuales a su vez, deben estar concordados con la Visión, Misión, y Valores establecidos por la organización, y claramente, enmarcados dentro del ámbito de la legalidad y la ética. Estos límites definitorios corresponden a las políticas que se establecen para cada estrategia que se definió previamente, los cuales se proponen y especifican a detalle en la Tabla 29.

Tabla 29

Políticas de cada Estrategia

E1	Establecer oficinas con accesos a las principales avenidas y de tránsito fluido en zonas de los NSE B y C.
P1	Fomentar el auspicio de empresas privadas para la construcción de accesos viales en avenidas principales que permitan un ingreso a las zonas donde se ubican las oficinas de Coworking.
P2	Ofrecer talleres de capacitación sobre los beneficios tributarios de invertir en infraestructura vial por medio de la “Ley de Obra por Impuestos”.
E2	Desarrollar una propuesta de valor asequible para el sector informal, que incluya acceso a asesoría contable, tributaria, y formularios SUNAT y SUNARP.
P3	Crear asociaciones con colegios profesionales (i.e., de abogados y de contadores) para capacitar a los emprendedores en temas tributarios, contables, y legales.
P4	Promocionar por medio de canales de comunicación adecuados (i.e., Internet y radio) los servicios que se brindan en las oficinas de Coworking.
E3	Mantener un portafolio balanceado entre locales propios y arrendados.
P5	Utilizar una base de datos para mantener el detalle del portafolio.
P6	Operar sistemas de información de base de datos de portafolio inmobiliario actualizado.
E4	Desarrollar el mercado mediante la difusión de la ventaja de inexistencia de costos fijos en el alquiler de oficinas así como en activos.
P4	Promocionar por medio de campañas en medios las ventajas de alquiler de oficinas de Coworking (i.e., costo y beneficio).
E5	Integrar horizontalmente los intereses de las empresas de Coworking mediante la creación de una Asociación Gremial que integre a los participantes del Sector.
P7	Promover entre las empresas actuales del Sector Coworking la creación de una Asociación.
P8	Fomentar la creación de un clúster de oficinas compartidas en los sectores de Lima Emergente.
E6	Desarrollar el mercado de Coworking mediante una campaña de marketing para masificar el negocio, resaltando atributos relevantes.
P9	Promocionar por medio de campañas en medios las ventajas de alquiler de oficinas de Coworking (i.e., costo y beneficio).
P4	Promocionar por medio de campañas en medios las ventajas de alquiler de oficinas de Coworking (i.e., costo y beneficio)
E7	Crear una Alianza estratégica para desarrollar un protocolo de estándares mínimos de servicio buscando la homologación del nivel de servicio, en el ámbito de Asociación
P10	Crear un Manual de Buenas Prácticas y Estándares de Servicios en el alquiler de oficinas de Coworking.
E8	Realizar acuerdos comerciales con empresas de servicios que generen valor a la propuesta de Coworking promoviendo mediante ellos la experiencia de trabajar en una oficina propia.
P3	Crear asociaciones con colegios profesionales (i.e., de abogados y de contadores) para capacitar a los emprendedores en temas tributarios, contables, y legales.
P11	Fomentar servicios integrados de oficinas compartidas con servicios afines a contar con una experiencia de oficina propia.

7.4 Estructura del la Organización

A 2015, el Sector no se encuentra organizado. Por ello se considera adecuado que por medio de la creación de una Asociación Gremial de Empresas del Sector Coworking se

considere la estructura plasmada en la Figura 25, la cual está basada en las políticas y estrategias que permitirán consolidar el Sector.

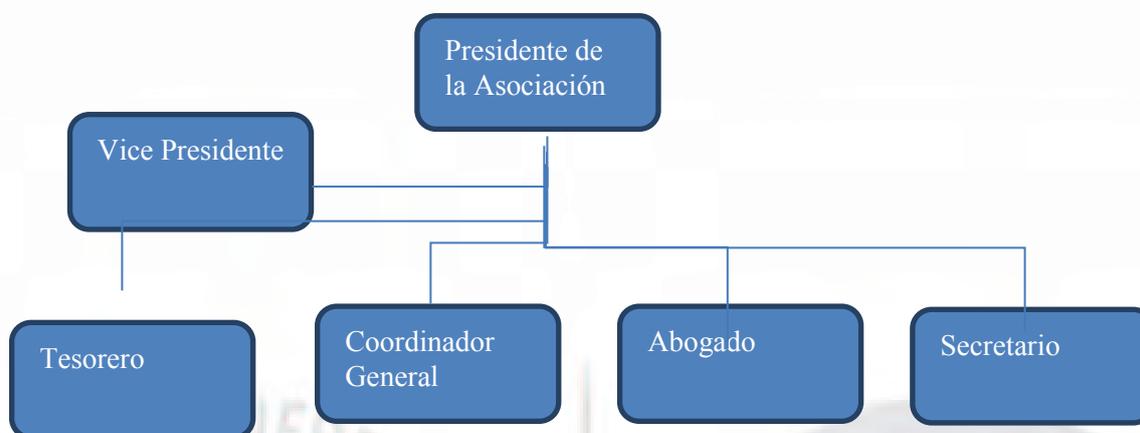


Figura 25. Estructura de la Asociación.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las oficinas compartidas de Coworking en general tienen un impacto en el medioambiente similar al de una oficina. Para minimizar los impactos que puedan afectar al medioambiente ya sea adverso o beneficioso y relacionado a este punto se propone que las empresas relacionadas al Sector implementen la certificación ISO 14001:2015. Con esta Certificación del Sistema de Gestión del Medioambiente se asegurará tener identificados aquellos objetivos, metas, y riesgos que pudieran impactar el medioambiente. Por ejemplo, se debe controlar la utilización de energía eléctrica para que sea eficiente o controlar la utilización de papel en fotocopiadoras. Mediante esta certificación, se logrará mantener a las empresas del Sector en análisis dentro del marco legal en línea con el medioambiente y la responsabilidad social.

Adicionalmente, la aplicación de certificación de calidad ISO 9001:2015 y de seguridad OHSAS 18001 permitirán a las empresas cumplir con estándares de calidad óptimos dentro de un esquema seguro para las empresas del Sector Coworking.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El personal que trabaja en el Sector deberá estar orientado a una atención de servicios de calidad, y conjuntamente con el objetivo a largo plazo de la creación de la Asociación que

agrupe a las empresas del Sector, se deberá tener un estándar en la gestión del recurso humano de las empresas del mismo. Por lo tanto se propone:

1. Generar un proceso de certificación del personal que trabaja en las empresas del Sector mediante pautas establecidas por la Asociación; lo que permitirá generar una estandarización de la atención;
2. Generar un esquema de bonificación por desempeño al personal que trabaje en las oficinas de Coworking, de tal forma que sean remunerados a partir de indicadores que mejoren la productividad y el desempeño de las empresas del Sector;
3. Definir un Plan de Carrera establecido para que el personal del Sector encuentre una motivación para mantenerse en el mismo; y
4. Propiciar actividades recreativas y de integración entre el personal del Sector, que permita aumentar la sinergia y motivación del personal que trabaje en el mismo.

7.7 Gestión del Cambio

Es de alta importancia que todos los miembros de la organización tengan claro cuáles son los objetivos a corto plazo (OCP), y que estos estén bien definidos y perfectamente alineados con la Visión, y sobre todo que sean comunicados adecuadamente de manera fácil y simple. Según D'Alessio (2014), el proceso de implementación genera cambios estructurales y en algunas situaciones culturales, y que los cambios implican una alta probabilidad de generar una crisis y por lo tanto se debe planear la gestión del cambio, monitorearlo, e involucrar a los gerentes divisionales y funcionales en la aplicación de la estrategia. En esta etapa, el factor humano es fundamental para lograr que la implementación del cambio o el ajuste de la Visión original se realicen de manera exitosa. El objetivo es reducir la resistencia al cambio y que los colaboradores no tomen una posición defensiva.

Para evitar o reducir la posible crisis y minimizar la resistencia al cambio, se deben comunicar las estrategias, situación económica, nueva Visión, nuevos objetivos, resultados esperados, nuevos beneficios, entre otros.

El compromiso público y transparente de los directivos y ejecutivos va a generar un clima de seguridad y tranquilidad, lo que va a facilitar la aplicación de los cambios estructurales, porque la organización entenderá cuáles serán los beneficios futuros y por lo tanto la importancia de los mismos y así va a estar dispuesta y abierta a recibirlos de manera positiva porque comprenderán que son necesarios para el desarrollo y crecimiento del negocio.

En esta etapa, poner en práctica el liderazgo es crucial porque los líderes de la organización son los llamados a escuchar, comprender, y responder antes las expectativas, dudas, temores, y necesidades de los colaboradores. Son los que van poner en práctica toda su experiencia y conocimientos para generar un ambiente de confianza con lo cual lograrán motivar a los colaboradores y como consecuencia dirigirlos hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.

7.8 Seguridad

Dado que el factor seguridad para la implementación de las oficinas de Coworking es relevante, se buscará desarrollar alianzas entre la Asociación de Coworking y las municipalidades para implementar planes de seguridad en las zonas donde se establezcan los locales por medio de: (a) asesorías de seguridad brindada por empresas reconocidas, (b) capacitaciones en los locales de Coworking a los encargados de seguridad de la zona, y (c) colocar cámaras de seguridad en los alrededores de los locales de Coworking (en asociación con Serenazgo de la zona).

7.9 Conclusiones

El cumplimiento de los OCP es lo que permite alcanzar los OLP, y por lo tanto alcanzar la Visión. Es de alta importancia que la organización conozca y entienda los objetivos definidos y que además todos los colaboradores estén alineados y comprometidos para lograrlo.

La implementación del Plan Estratégico donde están claramente definidos los OCP es esencial para que se logren los OLP propuestos para 2025, como por ejemplo llegar a tener 600 puestos de Coworking en Lima Metropolitana en los NSE B y C y posicionar al Coworking como un referente en el mercado objetivo.

Cada OCP tiene un periodo de tiempo y se puede decir que se ha definido que deben ejecutarse en un plazo no mayor a cuatro años, y existen algunos que se van a poner en práctica desde el primer año, para lo cual es importante hacer el seguimiento, control, y medición de las acciones definidas.

Se tienen que asignar los recursos necesarios para ejecutar cada uno de los objetivos definidos. Por otro lado, las políticas permiten definir cuáles van a ser los límites que se tienen que considerar cuando se ponen en práctica las estrategias, lo que permitirá tener un Plan bien estructurado.

Con respecto a la estructura del Sector, se propone convocar a un Congreso de Operadores de Coworking para discutir el potencial y desarrollo del Sector, y posterior a esto una convocatoria para la creación de la Asociación de Operadores de Coworking para que se logre como mínimo un acuerdo estratégico al año.

La gestión del cambio demanda un control, seguimiento, y monitoreo permanente, motivo por el cual se propone la creación de un equipo que verifique y sea el responsable de velar por el cumplimiento de las nuevas estrategias para el logro de los objetivos. El liderazgo, la transparencia, el compromiso, la comunicación, y el trabajo en equipo son claves para alcanzar las metas propuestas.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del Proceso Estratégico es la Evaluación y Control. Con esta etapa se busca la manera de monitorear el logro de los OCP, usando indicadores los cuáles conducirán al logro de los OLP y la Visión futura establecida (D'Alessio, 2014).

8.1 Perspectivas de Control

8.1.1 Aprendizaje interno

Los objetivos de la perspectiva de las organizaciones que componen el Sector analizado que se orientan a generar un aprendizaje interno para el Coworking son: (a) Organizar un Congreso Anual de Operadores de Coworking que permita intercambiar las mejores prácticas para el desarrollo del negocio en los NSE B y C; y (b) Crear reglas y estándares que permitan la homogenización del servicio brindado por los distintos operadores del Sector. Estos dos objetivos están orientados a difundir el conocimiento generado en la operación del negocio para los NSE B y C.

8.1.2 Procesos

Los objetivos correspondientes a la perspectiva interna de los procesos son los siguientes: (a) Desarrollar un Plan de Difusión Anual para la captación de la inversión de operadores en el Sector Coworking de los NSE B y C, (b) realizar la actualización del Planeamiento Estratégico del Sector, (c) Crear una Asociación de Operadores de Coworking, (d) la Asociación de Operadores deberá estar legalmente constituida y promover actividades anuales, (e) esta Asociación deberá lograr acuerdos estratégicos anualmente para el beneficio de sus asociados, (f) la Asociación deberá proveer de estadísticas que permitan monitorear la expansión del Sector, (g) implementar una plataforma común que facilite el acceso a los diferentes locales de los operadores del Sector, y (h) elaborar estudios de mercado que permitan evaluar la factibilidad del desarrollo del Sector en provincia.

8.1.3 Clientes

La perspectiva del cliente está orientada en: (a) determinar las zonas más adecuadas para la expansión del Sector, (b) difundir el negocio de Coworking en provincia, y (c) mantener un constante desarrollo del Sector en los NSE B y C. Este aspecto está orientado a incrementar la utilización de las posiciones de los distintos locales de Coworking.

8.1.4 Financiera

Para la perspectiva financiera se considera como objetivos los siguientes: (a) el aumento de posiciones de Coworking que permitan incrementar los ingresos de los operadores mediante la captación del público de los NSE B y C, (b) un Plan Comercial que permita incrementar la demanda anualmente, y (c) mantener un balance del portafolio de locales propios y alquilados para minimizar el impacto en los precios de venta producto de la variabilidad de los costos de infraestructura.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta de control estratégico, que servirá para tener una Visión única y facilitará la evaluación y desempeño de las estrategias a través de los indicadores, además de la identificación de los responsables (D'Alessio, 2014).

El Tablero de Control Balanceado se muestra en la Tabla 30.

8.3 Conclusiones

Mediante la utilización del Tablero de Control Balanceado y su actualización, se logra la verificación del desarrollo de las estrategias seleccionadas que permiten el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y estos a su vez permiten la realización de la Visión. El seguimiento constante de los indicadores propuestos permitirá cumplir con la Visión. Cualquier modificación a los objetivos e indicadores propuestos deberá contar con la aprobación de la Asociación de Operadores de Coworking, que es una de las estrategias propuestas en la presente tesis.

Tabla 30

Tablero de Control Balanceado del Sector Coworking

	Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsables
Perspectiva financiera				
OCP 3.1	A 2019, la utilidad operativa del Sector Coworking asociada a los NSE B y C estará en el punto de equilibrio.	Utilidad neta entre las ventas del Sector.	%	Operadores de Coworking
OCP 3.2	A 2021, la utilidad operativa del Sector Coworking asociada a los NSE B y C será 5%.	Utilidad neta entre las ventas del Sector.	%	Operadores de Coworking
OCP 3.3	A 2023, la utilidad operativa del Sector Coworking asociada a los NSE B y C será 10%.	Utilidad neta entre las ventas del Sector	%	Operadores de Coworking
Perspectiva del cliente				
OCP 5.1	A 2019, se deberá contar con un clúster de Coworking en Lima Centro.	Número de Coworking por distrito.	Unidad	Operadores de Coworking
OCP 5.2	A 2021, se deberá contar con un clúster de Coworking en Lima Norte.	Número de Coworking por distrito.	Unidad	Operadores de Coworking
OCP 5.3	A 2023, se deberá contar con un clúster de Coworking en Lima Sur.	Número de Coworking por distrito.	Unidad	Operadores de Coworking
Perspectiva del proceso				
OCP 2.1	Aumentar el número de puestos de Coworking en los NSE B y C por etapas: 240 antes de 2019.	Cantidad de locales de Coworking y puestos por cada uno de ellos localizados en los NSE B y C.	N puestos	Operadores de Coworking
OCP 2.2	Aumentar el número de puestos de Coworking en los NSE B y C por etapas: 360 antes de 2021.	Cantidad de locales de Coworking y puestos por cada uno de ellos localizados en los NSE B y C.	N puestos	Operadores de Coworking
OCP 2.3	Aumentar el número de puestos de Coworking en los NSE B y C por etapas: 480 antes de 2023.	Cantidad de locales de Coworking y puestos por cada uno de ellos localizados en los NSE B y C.	N puestos	Operadores de Coworking
OCP 4.1	A 2019, la tasa de crecimiento anualizado compuesto será de 11%.	Ventas del Sector Coworking de los NSE B y C.	S/. por año	Operadores de Coworking
OCP 4.2	A 2021, la tasa de crecimiento anualizado compuesto será de 17%.	Ventas del Sector Coworking de los NSE B y C.	S/. por año	Operadores de Coworking
OCP 4.3	A 2023, la tasa de crecimiento anualizado compuesto será de 23%.	Ventas del Sector Coworking de los NSE B y C.	S/. por año	Operadores de Coworking
Perspectiva del aprendizaje interno				
OCP 1.1	Para 2019, se deberá formar un grupo de trabajo que formalice la elaboración de un Congreso Anual de Operadores de Coworking que reúna a los principales operadores del Sector.	Ejecución del Congreso Anual de Operadores de Coworking.	Unidad	Miembros del MBA Global VIII con el apoyo de CENTRUM Católica.
OCP 1.2	Para 2023, contar con la Asociación Gremial formalizada con miembros socios afiliados y con una Junta Directiva de acuerdo con los estatutos de la Asociación.	Emisión de reglas y estándares anuales del Sector Coworking.	Índice	Asociación Gremial de Coworking.

Capítulo IX: Competitividad del Sector Coworking

9.1 Análisis Competitivo del Sector Coworking

El análisis competitivo que se detalla en el Diamante de Porter (D'Alessio, 2014) considera cuatro atributos, los cuales son: (a) la condición de los factores; (b) la condición de la demanda; (c) sectores relacionados y de apoyo; y (d) estrategia, estructura, y rivalidad. Con respecto a las condiciones de los factores, el Sector no se encuentra lo suficientemente desarrollado en los distritos de Lima Metropolitana donde se ubican principalmente los NSE B y C. Los potenciales consumidores del Coworking en estas zonas cuentan principalmente con la oferta que proveen los sustitutos, por ejemplo las cafeterías con servicios complementarios de conectividad, así como los hogares de los propios emprendedores y freelancers. La condición de la demanda se determina a partir de la cantidad de personas en los NSE B y C (ver Tabla 1) que desarrollan su actividad económica en los distritos mencionados, pudiendo el Sector Coworking satisfacer necesidades de reducción de costos en el alquiler de oficinas, networking, formación y asesoría, sala de reuniones, flexibilidad, y colaboración, además de otros servicios que asociados con los sectores afines y de apoyo, ayudan a potenciar el Sector (e.g., asesorías contables, tributarias, de formalización, de asesoría para MYPES, etc.). La rivalidad en el Sector Coworking para los NSE B y C no se encuentra desarrollada debido a la escasa cantidad de competidores que brindan el servicio en dicho Sector.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Coworking

Dentro de las ventajas competitivas que se han identificado en el Sector se pueden señalar (Gómez, 2016; “Un Coworking Puede,” 2015):

1. Reducción de costos: Esta ventaja es un factor importante a favor del Sector Coworking, debido a que los principales usuarios de este sistema de oficinas compartidas (i.e., emprendedores y freelancers) frecuentemente no cuentan con los recursos necesarios para asumir costos de alquiler de oficinas fijas, y cubrir los costos adicionales asociados a la instalación y operación de los mismos;

2. *Networking*: El emprendedor o freelancer que usa este sistema de oficinas compartidas puede crear o incrementar una red de contactos profesionales que le permita ampliar sus negocios e incrementar sus ingresos, esta es una ventaja competitiva con respecto al alquiler de oficina o un espacio compartido (e.g., cafetería, restaurant, etc.);
3. Formación y asesoría: En los Centros de Coworking se pueden brindar servicios de asesorías profesionales, charlas, o talleres en temas que sean del interés para los consumidores;
4. Sala de reuniones: Atención en un ambiente profesional, como en una sala de reuniones, le permite al usuario tener una presencia más formal frente a sus clientes y posibles inversores;
5. Flexibilidad: Los ambientes de Coworking se pueden alquilar de acuerdo con el tiempo que se estime estar en el local; los plazos de alquiler son flexibles dependiendo de la necesidad del usuario; y
6. Colaboración: La oportunidad de colaborar con otros profesionales incrementa el networking de los emprendedores o freelancers que utilicen este negocio de Coworking.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres alrededor del Sector

Coworking

La presencia de Centros de Coworking en determinadas zonas, especialmente referido a los distritos emergentes identificados con los NSE B y C (ver Tabla 1), promueve la confluencia de emprendedores de distintos rubros, además de sus proveedores y clientes, generándose así un efecto de red positivo, multiplicador de oportunidades de negocio, lo que facilita la creación y consolidación de clústeres alrededor del Coworking. A manera de ejemplo, se puede señalar el potencial existente para el desarrollo de un clúster coworking en los alrededores del Palacio de Justicia, esto debido a la afluencia de diversos profesionales vinculados a los procesos de administración de justicia (e.g., abogados, partes litigantes, peritos, asesores, auxiliares, registradores públicos, empleados de notarías, y otros).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En línea con lo expuesto anteriormente, el principal aspecto estratégico del desarrollo del Sector Coworking en los distritos identificados con los NSE B y C, es que en estos se concentra principalmente la clase emergente, que a su vez representa la masa poblacional mas importante, y el sector más dinámico de la economía.

9.5 Conclusiones

A través del análisis de la competitividad del sector, usando como guía el Diamante de Porter, se aprecia que existe significativa demanda potencial, servida por una oferta limitada de sustitutos, existiendo baja rivalidad entre las empresas del Sector, y a la vez, identificándose un importante potencial para el desarrollo de sectores de apoyo. Con este análisis se concluye que el desarrollo del Sector Coworking en los distritos asociados con los NSE B y C, a través de las estrategias propuestas, presenta condiciones favorables para su implementación.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En esta sección, se describe el Plan Estratégico Integral del Sector de Arrendamiento de Oficinas Compartidas (Coworking) de Lima Metropolitana Emergente, en el cuál se visualiza de manera resumida y concreta: (a) la Visión, (b) la Misión, (c) los objetivos a largo plazo y corto plazo, (d) las estrategias que permitan alcanzar los objetivos, (e) las políticas, (f) los valores, (g) el código de ética, y (h) los principios cardinales. Adicionalmente, como parte de este Plan Estratégico, se presenta el Tablero de Control que permite monitorear el avance y desarrollo de las estrategias orientadas a alcanzar los objetivos y detectar cualquier desviación al Plan Estratégico definido. El Plan Estratégico Integral se resume en la Figura 26.

10.2 Conclusiones Finales

A continuación se presentan las conclusiones finales del Planeamiento Estratégico del Sector Coworking para los NSE B y C, las que han sido recopiladas en la elaboración del presente documento:

1. El resultado del análisis realizado demuestra que existe un amplio potencial para el desarrollo del Sector Coworking en zonas donde se concentran los NSE B y C. La presencia preponderante de emprendedores y freelancers en estas zonas, define el mercado potencial para el Sector, el que es actualmente atendido principalmente por sustitutos (e.g., cafeterías, restaurantes, cabinas de Internet, o trabajo en casa). La propuesta de valor enfocada en la reducción de costos fijos al utilizar una oficina compartida, conjuntamente con los servicios y beneficios adicionales de trabajar de manera colaborativa y formal, hacen del Coworking una alternativa atractiva para los potenciales consumidores identificados.

Figura 26. Plan Estratégico Integral.



2. Las empresas involucradas en el Coworking enfocan su propuesta de servicios en el NSE A principalmente, y en menor medida en el NSE B. Al ampliar su oferta de servicios a los NSE B y C, podrán participar en un mercado significativamente más extenso, lo cual permitirá la consolidación del Sector y esto se traducirá en resultados económicos más atractivos. El NSE B y C se verá beneficiado por la creación de espacios de trabajo flexibles y eficientes que permitirá a su vez el desarrollo de una red de trabajo para emprendedores y freelancers.
3. Se espera que al 2025 el sector de Coworking supere las 600 posiciones de trabajo para Lima Metropolitana Emergente contribuyendo al desarrollo económico de los NSE B y C a través de la implementación del presente plan estratégico adoptado por los operadores de Coworking.
4. La creación de una Asociación Gremial que agrupe las empresas operadoras del Sector Coworking, debe considerar los valores de prioridad al consumidor, innovación, flexibilidad, compromiso, y seguridad, los mismos que se encuentran alineados con las estrategias propuestas en el presente Plan.
5. La Asociación Gremial debe estandarizar la oferta presentada del Sector Coworking para los NSE B y C, asegurando un nivel de servicio adecuado y homogéneo, buscando mantener los principios descritos en el código de ética.
6. Como resultado de la identificación de los intereses organizacionales del Sector, se plantearon cinco objetivos a largo plazo que buscan el desarrollo del Coworking en los NSE B y C al 2025, con la finalidad de consolidarlo, generando 600 puestos de Coworking de forma rentable y sostenible que genere una expansión en Lima Metropolitana Emergente.
7. Se han definido hitos cuantificables que permitirán alcanzar las metas deseadas de crecimiento y consolidación del Sector Coworking, los mismos que podrán monitorearse a través del Tablero de Control Balanceado.

8. El desarrollo planteado del Sector Coworking enfocado hacia los NSE B y C, además, permitirá canalizar la propuesta de servicios de sectores relacionados y de apoyo, como consultorías y asesorías a la pequeña empresa, servicios financieros y microcréditos, seguros, etc., hacia los consumidores –emprendedores, freelancers- de los NSE B y C.
9. La expansión del Sector Coworking en las zonas identificadas con los NSE B y C, contribuye a la formalización de los emprendedores y freelancers, al contar con una dirección de correspondencia y domicilio fiscal, y acceso concentrado a las propuestas de los sectores relacionados y de apoyo.
10. Finalmente, la propuesta de valor del Sector Coworking presentada, mejora la eficiencia de los emprendedores y freelancers de los NSE B y C, al proveerse de ambientes de trabajo profesionales y dignos, infraestructura, y tecnología, para el desarrollo de su actividad económica.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Se recomienda que los operadores del sector Coworking implementen el presente plan estratégico.
2. Los operadores actuales del Sector Coworking deben considerar la expansión hacia los NSE B y C.
3. Se recomienda que los operadores actuales de los Centros de Coworking se organicen en una Asociación Gremial. Para este fin, se propone que con el apoyo de CENTRUM Católica, se invite a los interesados a la discusión de este Plan Estratégico.
4. Siguiendo la recomendación anterior, y sabiendo que el desarrollo del Sector Coworking propuesto, con un enfoque hacia los NSE B y C, también ofrece oportunidades a sectores relacionados y de apoyo, se recomienda incluir a la Cámara de Comercio de Lima (CCL), a la Asociación de Bancos (ASBANC), y otras instituciones relacionadas como SUNAT, Produce, y municipalidades de los distritos relevantes, a la discusión del presente Plan Estratégico.

10.4 Futuro del Sector Coworking

Enmarcado dentro de tendencias: (a) macroeconómicas, representadas principalmente por las sinergias derivadas del surgimiento de la economía colaborativa; (b) macrosociales, considerando la relevancia de la clase media emergente en la sociedad peruana, así como la alta tasa de informalidad y de emprendimiento (PYMES); y (c) demográficas, considerando la importancia de la generación millenials (i.e., generación Internet); el desarrollo del Sector Coworking orientado hacia los NSE B y C presenta condiciones ideales para un futuro prometedor.

Por lo expuesto, se espera que el Coworking alcance un espectro más amplio, abarcando los NSE desde el A (donde ya se encuentra) hasta el C, e inclusive se puede esperar que el alcance llegue a un ámbito nacional. En ese sentido, la tendencia del uso de espacios compartidos se incrementará de manera significativa en los próximos años tomando mayor relevancia con respecto al uso actual y ganando terreno respecto al uso de la oficina convencional.

Los beneficios potenciales de la propuesta presentada, tanto en lo económico, en relación a los inversionistas u operadores ya presentes en el Sector; como en el aspecto social, en lo relativo al apoyo a la formalización y la mejora de la eficiencia de los emprendedores, freelancers, y microempresas relacionadas con la clase media emergente y principalmente ubicados en los NSE B y C, son aspectos positivos que realzan la relevancia de la presencia del Sector Coworking en el futuro de la economía nacional.

Sin embargo, para lograr ese objetivo, se deberán enfrentar los retos y alcanzar los hitos descritos en el presente Plan Estratégico.

Referencias

- Acemoglu, D., & Robinson, J. (2012). *Why nations fail?: The origins of power, prosperity, and poverty* [¿Por qué fracasan las naciones?: Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza]. New York, NY: Crown.
- Administración Nacional de la Aeronáutica y del Espacio [NASA]. (2012, 5 de diciembre). *NASA-NOAA satellite reveals new views of earth at night*. [Satélite de la NASA-NOAA revela nuevas vistas de la tierra en la noche]. Recuperado de https://www.nasa.gov/mission_pages/NPP/news/earth-at-night.html#.VdStwvl_Oko
- Ames, R. T. (1993). *Sun-Tzu: The art of warfare* [Sun-Tzu: El arte de la guerra]. Londres, Inglaterra: Ballantine Books.
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio: El crecimiento social según los estilos de vida*. Lima, Perú: Planeta.
- Arellano, R. (2012). *Somos más que siesta y fiesta: Doce mitos verdades sobre América Latina*. Lima, Perú: Planeta.
- Arellano Marketing. (2014). *Estilos de vida*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Arkadin. (2015). *Hot desking* [Mesas en la oficina]. Recuperado de <https://www.arkadinexpress.fr/node/8317>
- Ascencios, R. (2014, octubre). Crecimiento de la clase media en el Perú. *Moneda*, 2014(159), 27-30. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-159/moneda-159.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2014). *Niveles socioeconómicos 2014*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Producto bruto interno desde 1950 (Millones de nuevos soles a precios de 2007)*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_03.xls
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Producto bruto interno y demanda interna* [Cuadro 62]. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_062.xls
- Bellwood, P. (2005). *First farmers: The origins of agricultural societies* [Los primeros agricultores: Los orígenes de las sociedades agrícolas]. Oxford, Inglaterra: Blackwell.
- Bellwood, P. (2013). *First migrants: Ancient migration in global perspective* [Los primeros migrantes: La migración antigua en perspectiva global]. Oxford, Inglaterra: John Wiley & Sons.
- Binswanger Perú. (2015, primer trimestre). *Market insight: Oficinas Lima* [Visión interna del mercado]. Recuperado de <http://www.cbb.com.pe/wp-content/uploads/2015/04/Market-Insight-Oficinas-2015-1T.pdf>
- Binswanger Perú. (2015b, segundo trimestre). *Market insight: Oficinas Lima* [Visión interna del mercado]. Recuperado de <http://www.cbb.com.pe/wp-content/uploads/2015/07/Market-Insight-Oficinas-2015-2T-Binswanger-Per%C3%BA.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenariooversionfinal.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015). *El Perú en los indicadores mundiales*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/peru-indicadores-mundiales>

- Colliers International. (2015, segundo trimestre). *Lima: Reporte de investigación y pronóstico: Oficinas*. Recuperado de http://www.colliers.com/-/media/files/latam/peru/reportes%20mercado/tkr%20oficinas%20t%20-%202015_v2.pdf
- Comunal. (2015). *Acerca de*. Recuperado de <http://comunalcoworking.com/>
- Congreso de la República del Perú. (2015a). *Funciones*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/funciones>
- Congreso de la República del Perú. (2015b). *Pleno*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/pleno>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2015a). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2015b). *Incentivos tributarios por innovación tecnológica*. Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/para-empresas/incentivos-tributarios>
- Consejo Nacional de la Competitividad [CNC]. (2014). *Agenda de competitividad 2014-2018: Rumbo al bicentenario*. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018_RumboBicentenario.pdf
- Construcción crecerá 4.4% en 2016 por recuperación económica y de inversión pública. (2015, 16 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/construccion-crecera-44-2016-recuperacion-economica-y-inversion-publica-2148536>
- D'Alessio, F. A. (2014). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.

- De Soto, H. (2000). *El misterio del capital: ¿Por qué el capitalismo triunfa en occidente y fracasa en el resto del mundo?* Lima, Perú: El Comercio.
- Del Pozo, B. (2013, 20 de noviembre). Lo mejor en Coworking para startups en el Perú. *Nubelo*. Recuperado de <http://www.nubelo.com/blog/lo-mejor-en-coworking-para-startups-en-el-peru/>
- deskmag.com. (s.f.). *Los primeros resultados de la Encuesta de Coworking Global* [Pinterest post]. Recuperado de <https://www.pinterest.com/pin/211106301260453047/>
- Diamond, J. (1997). *Guns, germs, and steel: The fates of human societies* [Armas, gérmenes y acero: Los destinos de las sociedades humanas]. New York, NY: Norton & Company.
- Ecuador encabeza el ranking de gasto militar en América del Sur. (2013, 21 de diciembre). *Infobae*. Recuperado de <http://www.infobae.com/2013/12/21/1532484-ecuador-encabeza-el-ranking-gasto-militar-america-del-sur>
- El Banco Mundial [BM]. (2015a). *Arable land (% of land area)* [Tierras cultivables (% del área de tierra)]. Recuperado de <http://data.worldbank.org/indicador/AG.LND.ARBL.ZS>
- El Banco Mundial [BM]. (2016). *Índice de facilidad para hacer negocios*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ/countries?display=fault>
- El Banco Mundial [BM]. (2015c). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- El Banco Mundial [BM]. (2015d). *Total population in number of people* [Población total en número de personas]. Recuperado de <http://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.TOTL>

- El Banco Mundial [BM]. (2015e, 13 de enero). *Perspectivas económicas mundiales mejorarán en 2015, aunque tendencias divergentes generan riesgos hacia la baja, señala Banco Mundial* [Comunicado de prensa]. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2015/01/13/global-economic-prospects-improve-2015-divergent-trends-pose-downside-risks>
- EnPerú. (2015). *Información útil de Lima, Perú: Ubicación geográfica, clima en lima, y sitios atractivos*. Recuperado de <http://www.enperu.org/informacion-util-lima-peru-ubicacion-geografica-clima-en-lima-sitios-atractivos.html>
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2015, julio). *World economic outlook* [Panorama económico mundial]. Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/update/02/index.htm>
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2014). *The global competitiveness report 2014-2015* [Reporte global de competitividad 2014-2015]. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
- Friedman, T. L. (2013, 20 de julio). Welcome to the “Sharing Economy” [Bienvenidos a la “Economía Compartida”]. *The New York Times*. Recuperado de http://www.nytimes.com/2013/07/21/opinion/sunday/friedman-welcome-to-the-sharing-economy.html?_r=0
- García, R. (2013, 4 de febrero). ¿Por qué trabajar en un espacio de Coworking?. En *El Blog del Redactor Freelance*. Recuperado de <http://www.redactorfreelance.com/2013/02/por-que-trabajar-en-un-espacio-de.html>
- Geron, T. (2012, 9 de noviembre). Airbnb had \$56 million impact on San Francisco: Study [Airbnb tenía \$56 millones de impacto sobre San Francisco: Estudio]. *Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2012/11/09/study-airbnb-had-56-million-impact-on-san-francisco/>

- Gibbon, E. (1776). *The history of the decline and fall of the Roman Empire* [La historia de la decadencia y caída del Imperio Romano] [Kindle Edition]. Recuperado de Amazon.com
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (2015). *GEM Peru 2015 Report* [Reporte GEM Perú 2015]. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/country-profile/97>
- Gómez, B. (2016, 14 de enero). Las 10 ventajas del Coworking. *El Diario*. Recuperado de http://www.eldiario.es/pymedigital/ventajas-coworking_6_473212695.html
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2015). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption [La economía compartida: ¿Por qué la gente participa en el consumo colaborativo]. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2271971
- Hartmann, F. (1983). *The relations of nations* [Las relaciones de las naciones]. New York, NY: Macmillan.
- Harvard Business School Press. (2004). *Entrepreneur's toolkit: Tools and techniques to launch and grow your new business* (Harvard Business Essentials) [Kit de herramientas del empresario: Herramientas y técnicas para poner en marcha y hacer crecer su nuevo negocio]. New York, NY: Harvard Business Review Press.
- Instituto de Estudios Peruanos [IEP]. (2015). *Municipalidades en el Perú*. Recuperado de http://municipioaldia.com/municipalidad_en_el_peru.html#.Vd4iXvl_Oko
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Estado de la población peruana 2014*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Superficie* [Estadísticas]. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/surface/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b, agosto). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana* (Informe técnico No8). Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n08_mercado-laboral_may-jun-jul2015.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c, agosto). *Producto bruto trimestral: Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre de 2015* (Informe técnico No 03). Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *Estado de la población peruana*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015e). *Producto bruto interno por departamentos 2014* (Cifras preliminares). Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informáticas [INEI], Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], Ministerio de Energía y Minas [MINEM], & Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *Producto bruto interno (Año base 2007, variaciones porcentuales)* [Cuadro 82]. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_082.xls

- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2015). *Índice de competitividad regional 2015*. Recuperado de http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/incore_2015_-_lima.pdf
- Jaramillo, F., & Zambrano, O. (2013). *La clase media en Perú: Cuantificación y evolución reciente*. Recuperado de http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5940/La_clase_media_en_Peru_final2.pdf?sequence=1
- Ley 27972. Ley orgánica de municipalidades. Congreso de la República del Perú. (2003).
- Ley 28867. Ley orgánica de Gobiernos regionales. Congreso de la República del Perú. (2002).
- Ley 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú. (2005).
- Ley 30309. Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica. Congreso de la República del Perú. (2015).
- LimaPerú.TV. (2015). *Lima, Turismo en Lima Perú*. Recuperado de <http://www.limaperu.tv/>
- Macmillan, S. S. (2014, 5 de diciembre). Uber snags \$41 billion valuation [Uber engancha US\$41 billones de valoración]. *The Wall Street Journal*. Recuperado de <http://www.wsj.com/articles/ubers-new-funding-values-it-at-over-41-billion-1417715938>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *Preguntas frecuentes: Conozca los beneficios de la Nueva Ley 30309 de Promoción a la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica*. Recuperado de <http://www.innovateperu.pe/incentivo-tributario/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores [RREE]. (2015). *Objetivos estrategicos generales*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx

- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2012). *Agenda ambiente Perú 2013-2014* (Agenda nacional de acción ambiental). Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/agendambiental_peru_2013-20141.pdf
- Nusca, A. (2015, 27 de junio). Airbnb raises \$1.5 billion, valuing it at an eye-popping \$25.5 billion [Airbnb sube US\$1.5 billones, valorándose en un sorprendente US\$25.5 billones]. *Fortune*. Recuperado de <http://fortune.com/2015/06/27/airbnb-raises-1-5-billion/>
- Ollanta Humala promulgó ley que favorece la innovación tecnológica. (2015, 13 de marzo). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/ollanta-humala-promulgo-ley-que-favorece-innovacion-tecnologica-2214193>
- Ouye, J. A. (2011). Five trends that are dramatically changing work and the workplace [Cinco tendencias que están dramáticamente cambiando el trabajo y el puesto de trabajo]. *Knoll Workplace Research*. Recuperado de https://www.knoll.com/media/18/144/WP_FiveTrends.pdf
- Périnel, Q. (2013, 27 de noviembre). À quoi ressemblera votre quotidien au travail en 2053? [¿Cuál será su trabajo diario en 2053?] *Le Figaro*. Recuperado de <http://www.lefigaro.fr/emploi/2013/11/27/09005-20131127ARTFIG00192--quoi-ressemblera-votre-quotidien-au-travail-en-2053.php>
- Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología. (2015, 11 de abril). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-invertira-07-su-pbi-mejora-ciencia-y-tecnologia-2216391>
- Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%. (2014, 28 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>

Perú logra primera certificación LEED para edificios verdes. (2014, 15 de abril). *Terra*.

Recuperado de <http://economia.terra.com.pe/peru-logra-primera-certificacion-leed-para-edificios-verdes,4f70d2f036765410VgnVCM3000009af154d0RCRD.html>

Perú retrocedió en 25 de 48 índices de competitividad sostenible a nivel mundial. (2015, 9 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-retrocedio-25-48-indices-competitividad-sostenible-nivel-mundial-2125624>

Perú tiene una de las tres mejores velocidades de Internet móvil de Sudamérica. (2015, 11 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/peru-se-ubica-entre-tres-mejores-velocidades-internet-movil-sudamerica-2120072>

Plaza Business Center. (2013). *Acerca de nosotros*. Recuperado de

<http://www.plaza.com.pe/2013/es/nosotros.php>

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2015a). *Organización del Estado*.

Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2015b). *Entidades PCM*. Recuperado de

<http://www.pcm.gob.pe/entidades-pcm/>

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2015c). *Misión y visión*. Recuperado de

<http://www.pcm.gob.pe/mision-vision/>

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2015d). *Organismos autónomos*.

Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_poderes.asp?cod_poder=4

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2015e). *Gobiernos regionales*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_poderes.asp?cod_poder=4

Poder Judicial del Perú. (2015). *Poder Judicial*. Recuperado de

http://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/CorteSuprema/s_cortes_suprema_home/as_poder_judicial/

- Porter, M. (2014). *Ser competitivo* (7a ed.). Barcelona, España: Deusto.
- Prialé, G. (2016, 17 de enero). El PBI del 2015 aumentaría en 2.8%; mientras que el del 2016 podría llegar al 3.2%. *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/pbi-2015-aumentaria-28-mientras-que-2016-podria-llegar-al-32-2236777>
- Regus. (2013, 12 de marzo). *Regus and Shell launch first city-wide workhub trial* [Regus and Shell lanzan primera city-wide workhub trial]. Recuperado de <http://press.regus.com/united-kingdom/regus-and-shell-launch-first-city-wide-workhub-trial>
- Regus. (2014). *2014 Interim results presentation* [Presentación de resultados provisionales 2014]. Recuperado de http://www.regus.com.pe/images/2014%20interims%20presentation%20FINAL_tcm381-56873.pdf
- Regus Kora. (2015). *Grow with Kora* [Crece con Kora]. Recuperado de <http://www.thinkkora.com/>
- Rojas, K. (2013, 30 de julio). Apostar por una oficina virtual genera ahorros de hasta US\$ 3,000 mensuales. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/apostar-oficina-virtual-genera-ahorros-hasta-us-3000-mensuales-2072197>
- Rojas, K., & Rivas, P. (2013, 22 de julio). ¿Trabajas desde tu casa o una cafetería? Conoce la apuesta por oficinas multidisciplinarias en Lima. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/apuesta-oficinas-multidisciplinarias-lima-2071653>
- Regus. (2013). *The future workforce is* [La futura fuerza laboral es]. Recuperado de http://www.regus.com/images/REGULeadGeneration_tcm304-50378.pdf
- Regus. (2015). *About us* [Acerca de nosotros]. Recuperado de <http://www.regus.com/products/index.aspx>

- Saavedra, H. M. (2014, 13 de febrero). Las posibilidades de colocación de oficinas B+ serían las más rápidas, según Colliers. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/inmobiliaria/colliers-posibilidades-colocacion-oficinas-b-serian-mas-rapidas-2089038>
- Sag, A. (2014, 11 de febrero). Ookla's Global Net Index ranks real Internet speeds globally [El Índice de Red Global de Ookla rankea velocidad reales de Internet globalmente]. *VR World*. Recuperado de <http://www.vrworld.com/2014/02/11/ooklas-global-net-index-ranks-real-internet-speeds-globally/>
- Schawbel, D. (2013, 24 de octubre). The top 10 workplace trends for 2014 [Las 10 principales tendencias del puesto de trabajo para 2014]. *Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/10/24/the-top-10-workplace-trends-for-2014/>
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* [Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones]. [Kindle Edition]. Recuperado de Amazon.com
- Scotiabank eleva proyección de inflación de 2.9% a 3.2% este año. (2015, 7 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/scotiabank-eleva-proyeccion-inflacion-29-32-este-ano-2136518>
- Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2015, 15 de marzo). *Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=3100>
- Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2015b, 15 de abril). *Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015* [Comunicado de prensa]. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=3100>

- Starbucks Perú. (2015). *Starbucks en el Perú: Historia*. Recuperado de <https://www.starbucks.com.pe/historia/starbucks-peru>
- Starscamp. (2015a). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.starscamp.net/nosotros>
- Starscamp. (2015b). *Salas de reunión*. Recuperado de <http://starscamp.net/salas>
- Superintendencia del Mercado de Valores [SMV]. (2014). *Información financiera de Inversiones Centenario S.A.A.* Recuperado de http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera.aspx?data=202D3E90E2C3948EC3D46ADAF23CBD3FC34CEAAE9C
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2015). *Estadísticas de comercio exterior, 2014*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/web_estadistica.htm
- The complete guide to Coworking in NYC [La guía completa de Coworking en NYC]. (2014, 29 de enero). *AlleyWatch*. Recuperado de <http://www.alleywatch.com/2014/01/the-complete-guide-to-coworking-in-nyc/6/>
- Turismo Bolivia Perú. (2015). *La ciudad de Lima: Capital de Perú*. Recuperado de <http://www.turismoboliviaperu.com/pagesp/peru/lima.php>
- Uni Global Perú. (2015). *¿Quiénes somos?*. Recuperado de http://www.uniglobal.com.pe/about_us.html
- Un coworking puede ser el espacio ideal para tu empresa. (2015, 8 de abril). *Destino Negocio*. Recuperado de <http://destinonegocio.com/pe/gestion-pe/un-coworking-puede-ser-el-espacio-ideal-para-tu-empresa/>
- Urbanova. (2015, primer semestre). *Reporte de planeamiento financiero* [Documento interno]. Lima, Perú: Autor.
- Villamil, R. (2014, setiembre). *La economía informal: Causas, consecuencias, y ejes de solución* [23º Congreso de Gestión de Personas]. Recuperado de http://centrum.pucp.edu.pe/oci/presentaciones/10-APERHU_-_Roberto_Villamil.pdf

Wework. (2015). *Mission* [Misión]. Recuperado de

<https://www.wework.com/mission?ref=fr>

Zubiate, A. (2015, 20 de mayo). El boom inmobiliario y la supuesta burbuja inmobiliaria.

SEMANAeconómica.com. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/boominmobiliario/2015/05/20/el-boom-inmobiliario-y-la-supuesta-burbuja-inmobiliaria/>

Zuzunaga, C. E. (2013, 27 de setiembre). *Comunal coworking en Mundo Empresarial*

[Archivo de video]. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=1mHJsXvezXA>



Apéndice A: Encuesta Global de Coworking: Encuesta Anual de Coworking que Puede Extrapolarse para el Mercado Peruano

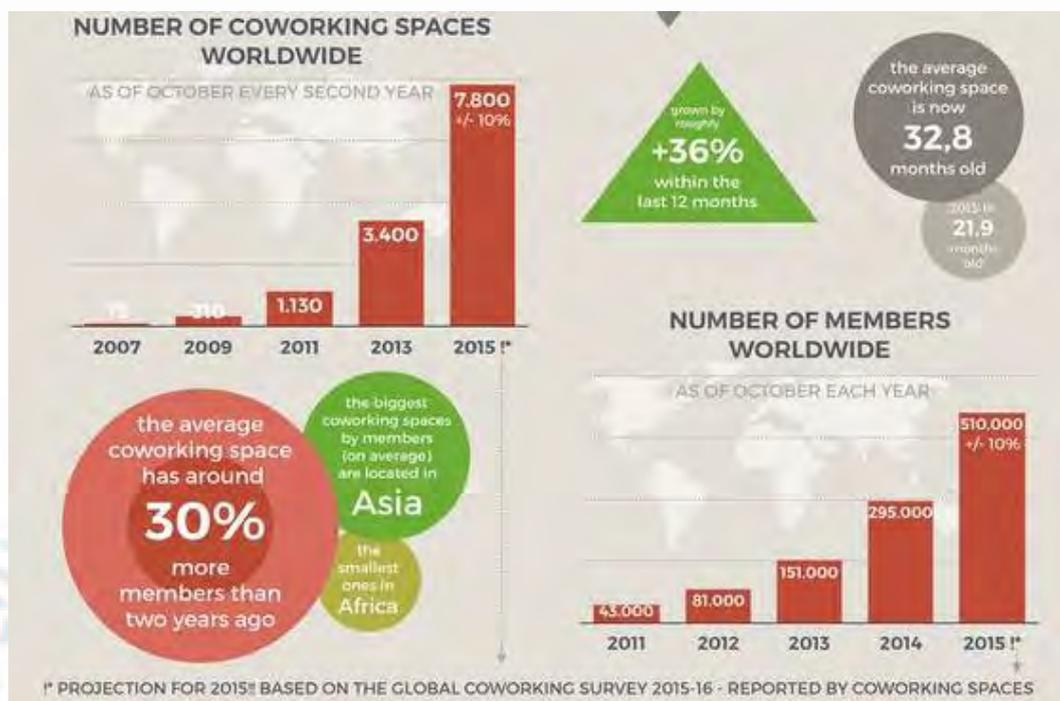


Figura A1. The growth of Coworking spaces [El crecimiento de los espacios de cotrabajo]. Tomado de “Los Primeros Resultados de la Encuesta de Coworking Global [Pinterest Post],” por deskmag.com, s.f. Recuperado de <https://www.pinterest.com/pin/211106301260453047/>

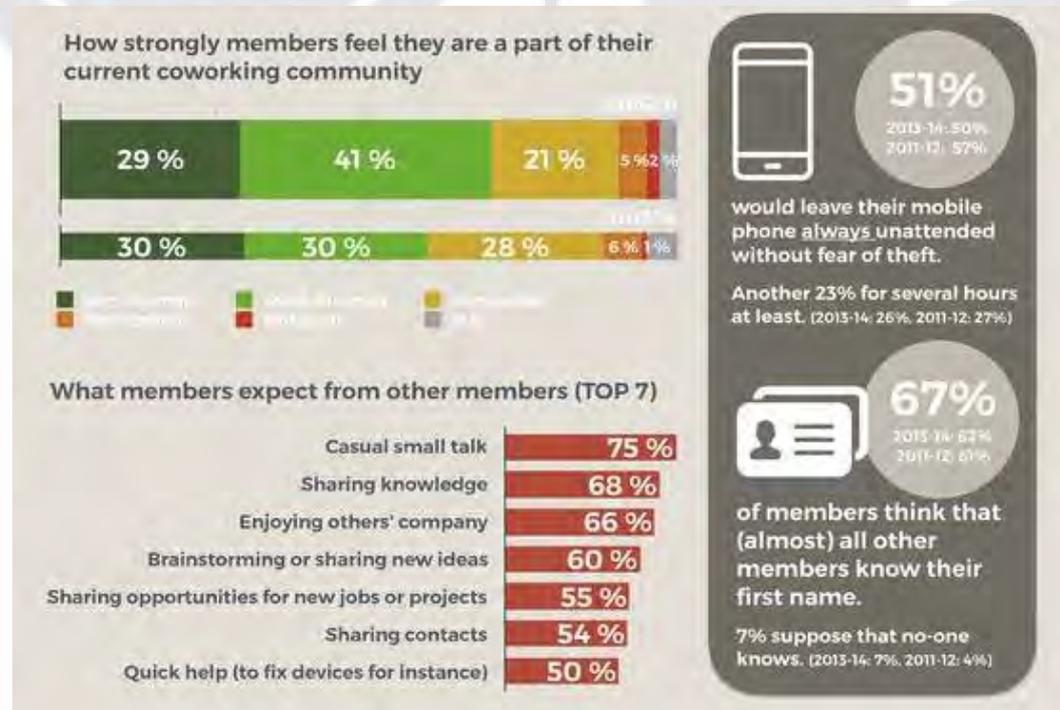


Figura A2. The Coworking space members & the community [Los miembros de los espacios de cotrabajo y la comunidad]. Tomado de “Los Primeros Resultados de la Encuesta de Coworking Global [Pinterest Post],” por deskmag.com, s.f. Recuperado de <https://www.pinterest.com/pin/211106301260453047/>

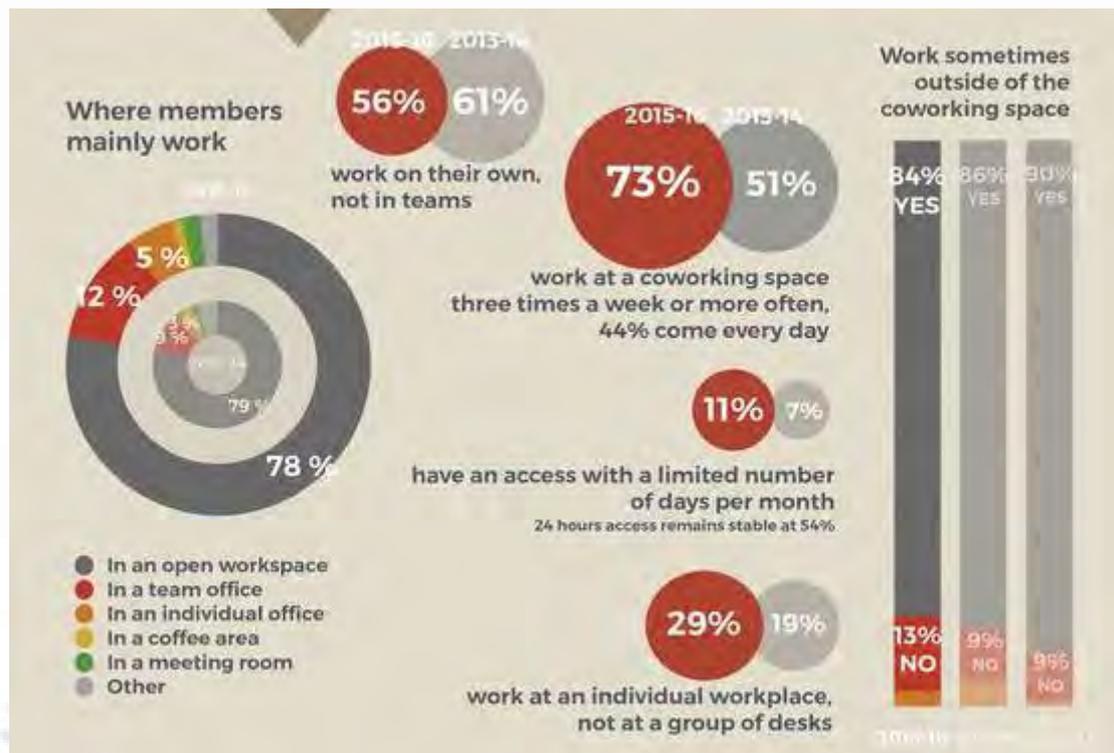


Figura A3. The Coworking space members & how they work [Los miembros de los espacios de cotrabajo y cómo trabajan].

Tomado de “Los Primeros Resultados de la Encuesta de Coworking Global [Pinterest Post],” por deskmag.com, s.f. Recuperado de <https://www.pinterest.com/pin/211106301260453047/>

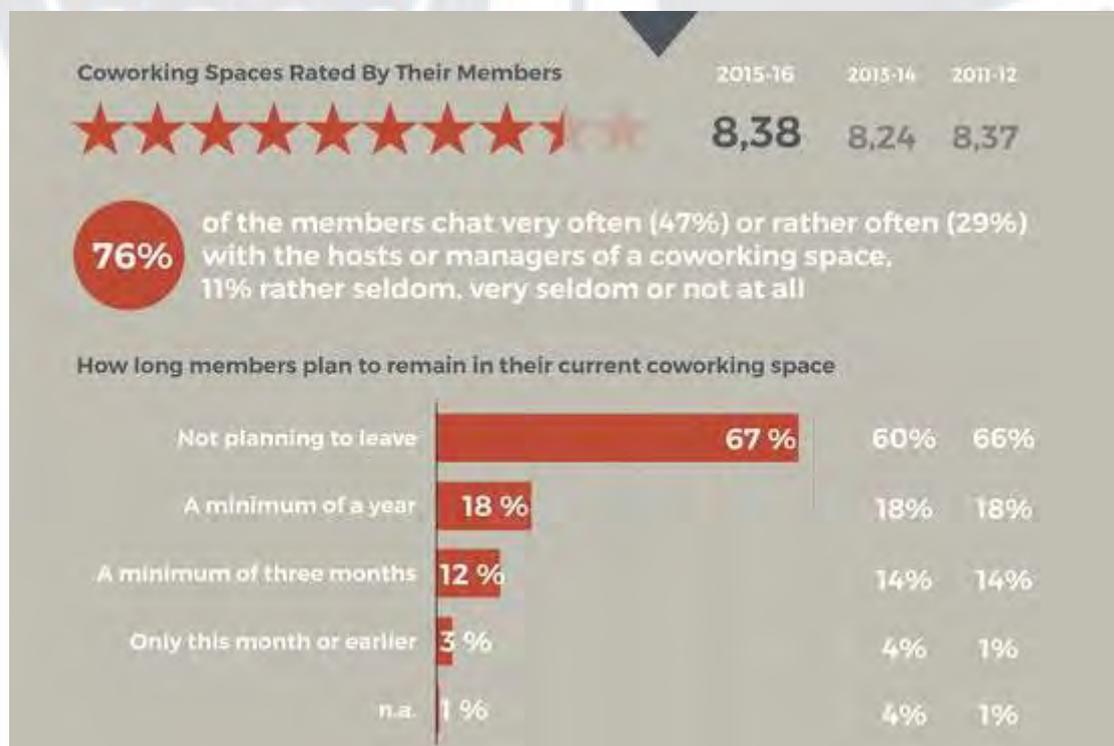


Figura A4. How members rated their Coworking spaces? [¿Cómo los miembros calificaron sus espacios de cotrabajo?].

Tomado de “Los Primeros Resultados de la Encuesta de Coworking Global [Pinterest Post],” por deskmag.com, s.f. Recuperado de <https://www.pinterest.com/pin/211106301260453047/>

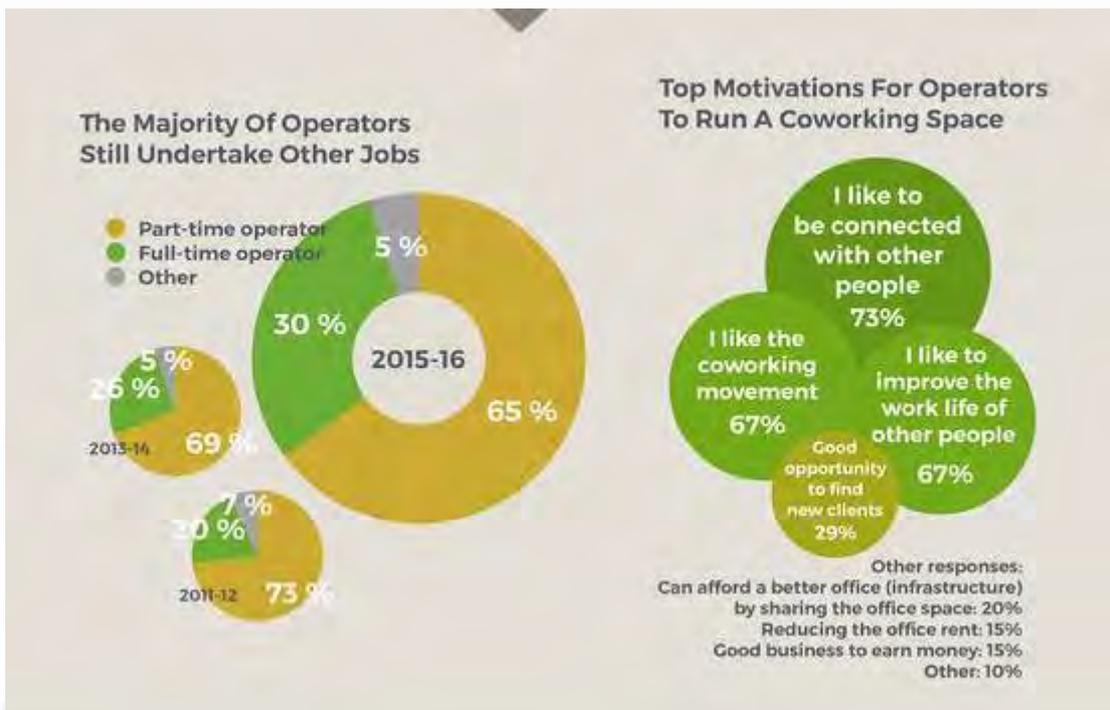


Figura A5. The coworking space operators [Los operadores de espacios de cotrabajo]. Tomado de “Los Primeros Resultados de la Encuesta de Coworking Global [Pinterest Post],” por deskmag.com, s.f. Recuperado de <https://www.pinterest.com/pin/211106301260453047/>

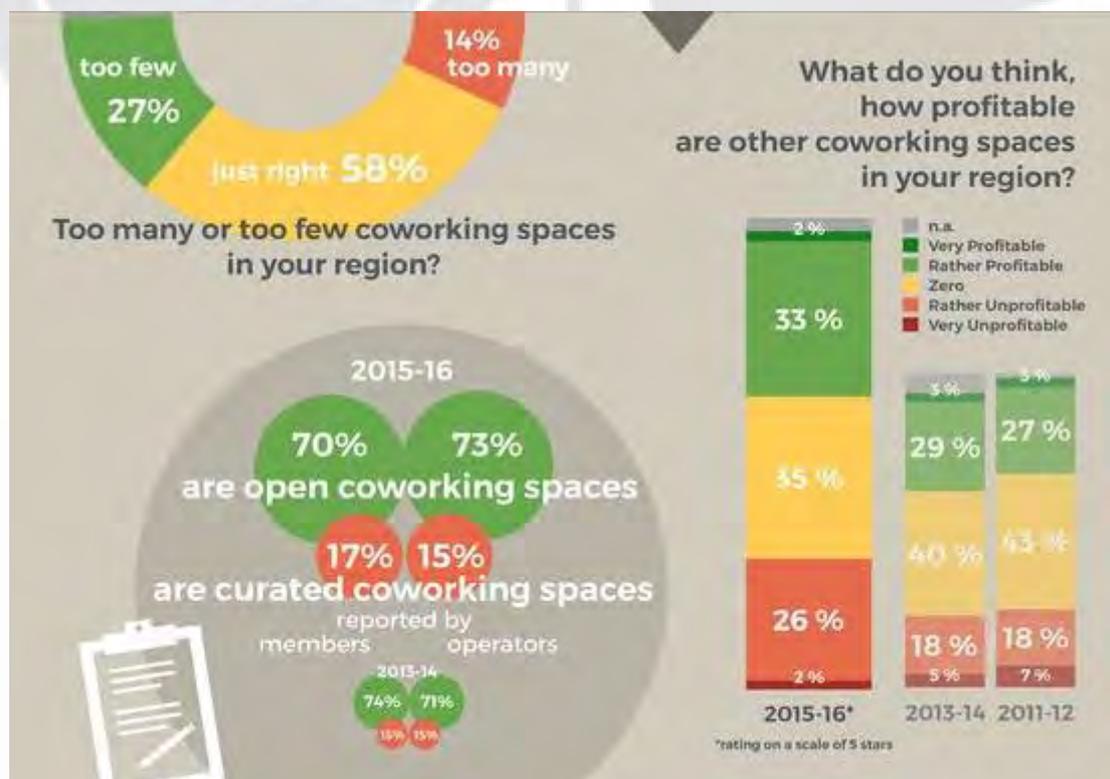


Figura A6. The coworking spaces [Los espacios de cotrabajo]. Tomado de “Los Primeros Resultados de la Encuesta de Coworking Global [Pinterest Post],” por deskmag.com, s.f. Recuperado de <https://www.pinterest.com/pin/211106301260453047/>

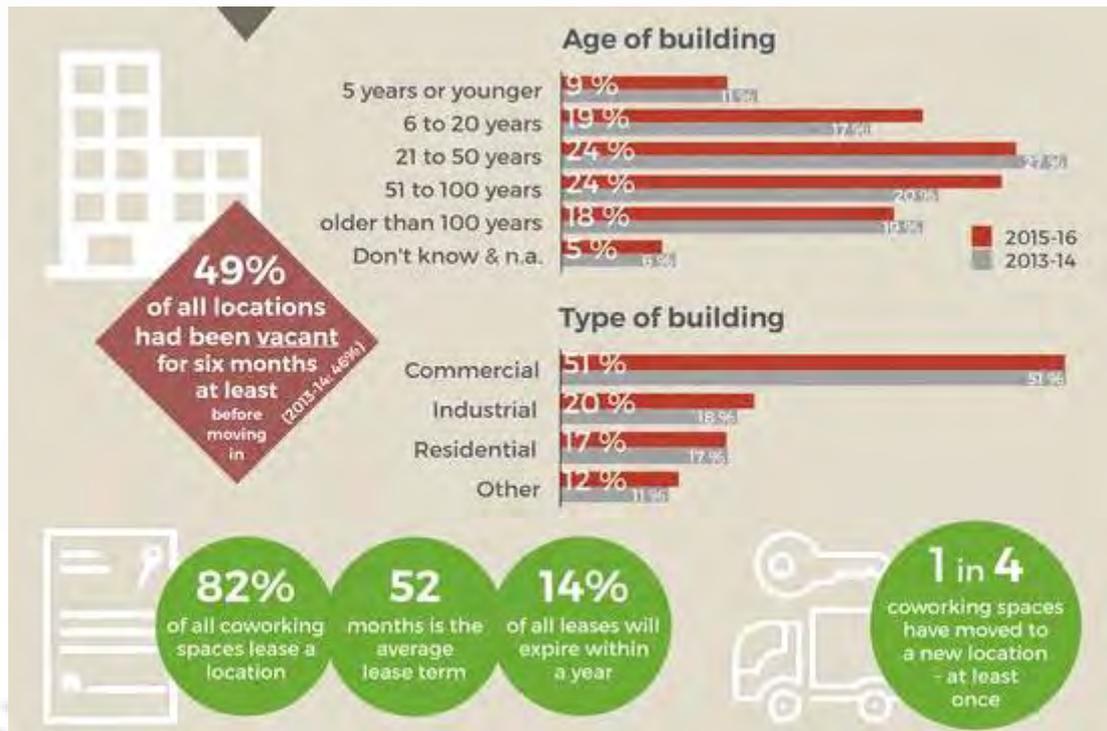


Figura A7. The coworking spaces & where they are housed [Los espacios de cotrabajo y donde están alojados]. Tomado de “Los Primeros Resultados de la Encuesta de Coworking Global [Pinterest Post],” por deskmag.com, s.f. Recuperado de <https://www.pinterest.com/pin/211106301260453047/>



Figura A8. The coworking spaces - forecast 2016 [Los espacios de cotrabajo - Pronóstico 2016]. Tomado de “Los Primeros Resultados de la Encuesta de Coworking Global [Pinterest Post],” por deskmag.com, s.f. Recuperado de <https://www.pinterest.com/pin/211106301260453047/>

Apéndice B: Supuestos para la Elaboración de la Visión

Tabla B1

Supuestos para el Cálculo de la Visión

Supuestos	Valor
a. Cantidad de Coworking en los NSE B y C en Lima Emergente en 2025.	30
b. Posiciones de trabajo por Coworking.	20
c. Posiciones totales de Coworking en los NSE B y C.	600
d. Horas anuales efectivas por posición (12 horas x 5 días x 4 semanas x 12 meses).	2,880
e. Precio de venta por posición en 2025 (S/.11 en 2016, inflación anual: 3%). (S/.)	14.80
f. Venta estimada anual del Sector Coworking en los NSE B y C en 2025 (c*d*e) (S/.)	25'545,163

Tabla B2

Crecimiento Estimado del Sector Coworking en el Período 2016-2025

Ítem	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cantidad de locales	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
Posiciones por local	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Total de posiciones	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600
Horas anuales efectivas	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
Precio de venta por hora (S/.)	11.00	11.30	11.70	12.00	12.40	12.80	13.10	13.50	13.90	14.40
Venta anual estimada (S/.)	1'900,800.00	3'915,648.00	6'049,676.16	8'308,221.93	10'696,835.73	13'221,288.96	15'887,582.24	18'701,953.95	21'670,889.14	24'801,128.68
CAGR (%)	2.9	5.9	8.8	11.7	14.6	17.6	20.5	23.4	26.4	29.3

Nota. CAGR (10 años) = 29%.

Tabla B3

Inversión Estimada por Local (CAPEX y OPEX) (S/.)

Ítem	Valor
CAPEX por site	540,000.00
OPEX por site	635,138.29

Tabla B4

Flujo de Caja Estimado (S/.)

Ítem	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
CAPEX	1'620,000.00	1'620,000.00	1'620,000.00	1'620,000.00	1'620,000.00	1'620,000.00	1'620,000.00	1'620,000.00	1'620,000.00	1'620,000.00
Depreciación	162,000.00	324,000.00	486,000.00	648,000.00	810,000.00	972,000.00	1'134,000.00	1'296,000.00	1'458,000.00	1'620,000.00
OPEX	1'905,414.86	3'810,829.71	5'716,244.57	7'621,659.42	9'527,074.28	11'432,489.13	13'337,903.99	15'243,318.84	17'148,733.70	19'054,148.55
Costos	3'687,414.86	5'754,829.71	7'822,244.57	9'889,659.42	11'957,074.28	14'024,489.13	16'091,903.99	18'159,318.84	20'226,733.70	22'294,148.55
Flujo de caja	-1'786,614.86	-1'839,181.71	-1'772,568.41	-1'581,437.49	-1'260,238.54	-803,200.17	-204,321.75	542,635.11	1'444,155.44	2'506,980.13
EBITDA	-166,614.86	-219,181.71	-152,568.41	38,562.51	359,761.46	816,799.83	1'415,678.25	2'162,635.11	3'064,155.44	4'126,980.13
EBITDA (%)	-8.80	-5.60	-2.50	0.50	3.40	6.20	8.90	11.60	14.10	16.60

