

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## ESCUELA DE POSGRADO



### EL APOORTE DE LOS ESPACIOS COWORKING A LA CAPACIDAD INNOVADORA DE LAS PERSONAS. ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE EN LIMA, PERÚ.

Tesis para optar por el grado de Magíster en Gestión y Política de la  
Innovación y la Tecnología

**AUTOR:**

Tomás Eduardo Pucutay Cubas

**ASESOR:**

Eduardo Ísmodes

**Lima, Junio de 2017**



Esta investigación está dedicada a mis padres y a mi hermano, por el apoyo que me brindaron durante este reto que ofreció la maestría en su duración de 2 años, también está dedicado a las empresas de *coworking*, que fueron muy amables en abrirme sus puertas y contribuyeron con el desarrollo de este documento desde su conocimiento.



Agradezco a mi asesor, el Ing. Eduardo Ísmodes, por darme ese empujón constante para finalizar este documento y ayudarme a enriquecerlo a través de sus contactos para la obtención de entrevistas. Agradezco también al CONCYTEC por creer en mí y haberme ofrecido la oportunidad de la beca de estudios, finalmente agradezco a la PUCP, mi alma máter, por brindarme la infraestructura necesaria.

# ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. La economía colaborativa .....	4
1.1.1. Antecedentes.....	4
1.1.2. Definición .....	5
1.1.3. Ventajas y desventajas .....	6
1.1.4. Perspectivas .....	7
1.1.5. Condiciones .....	8
1.1.6. Clasificación.....	10
1.2. El coworking .....	12
1.2.1. Definición .....	13
1.2.2. Perspectivas internacionales.....	15
1.2.3. Importancia .....	16
1.2.4. Desarrollo nacional.....	16
1.2.5. Factores .....	19
1.2.6. Impacto.....	20
1.2.7. Relación con la innovación.....	21
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO .....	23
2.1. Tipo de investigación.....	23
2.2. Objetivo de la investigación.....	23
2.2.1. Objetivo general.....	23
2.2.2. Objetivos específicos .....	23
2.3. Casos de estudio .....	24
2.4. Preguntas de la investigación .....	25
2.5. Unidad de análisis .....	25
2.6. Propositiones.....	25
2.7. Ejes temáticos.....	27

2.8.	Lógica de estudio.....	28
2.8.1.	Criterios de selección de casos .....	28
2.8.2.	Estrategia de análisis .....	28
2.8.3.	Técnicas.....	30
2.9.	Instrumento de recolección de datos .....	31
CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....		33
3.1.	Descripción de casos .....	33
3.1.1.	Caso 1 .....	33
3.1.2.	Caso 2 .....	36
3.1.3.	Caso 3 .....	38
3.1.4.	Caso 4 .....	40
3.1.5.	Caso 5 .....	41
3.2.	Análisis cruzado de resultados .....	43
3.3.	Resultados del eje temático 1 .....	46
3.3.1.	Nicho.....	46
3.3.2.	Jóvenes.....	46
3.3.3.	Maduros .....	47
3.4.	Resultados del eje temático 2 .....	47
3.4.1.	Influencia en la creatividad .....	47
3.4.2.	Influencia en el marketing.....	49
3.5.	Discusión de resultados.....	50
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES .....		55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		58
ANEXO A: RESUMEN DE ENTREVISTAS .....		62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Escenarios globales de la economía colaborativa .....	10
Tabla 2: Clasificación sectorial de la economía colaborativa.....	11
Tabla 3: Definiciones de coworking .....	14
Tabla 4: Comparación entre servicios de los coworkings Perú, 2017 .....	18
Tabla 5: Descripción de los casos de estudio .....	24
Tabla 6: Proposiciones de la investigación.....	26
Tabla 7: Lineamiento de las entrevistas.....	29
Tabla 8: Escala de nivel de influencia .....	30
Tabla 9: Pauta general para el estudio de casos.....	31
Tabla 10: Resumen general de casos.....	45
Tabla A1: Entrevista a encargado de coworking (Caso 1) .....	62
Tabla A2: Entrevista a emprendedor 1 (Caso 1).....	63
Tabla A3: Entrevista a emprendedor 2 (Caso 1).....	64
Tabla A4: Entrevista a fundador de coworking (Caso 2).....	65
Tabla A5: Entrevista a fundador de coworking (Caso 3).....	67
Tabla A6: Entrevista a emprendedor 1 (Caso 3).....	68
Tabla A7: Entrevista a emprendedor 2 (Caso 3).....	69
Tabla A8: Entrevista a administradora de coworking (Caso 4).....	70
Tabla A9: Entrevista a emprendedor 1 (Caso 4).....	71
Tabla A10: Entrevista a emprendedor 2 (Caso 4) .....	72
Tabla A11: Entrevista a emprendedor 1 (Caso 5) .....	73
Tabla A12: Entrevista a emprendedor 2 (Caso 5) .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Primer espacio de coworking, 2005 .....	12
Figura 2: Gráfica de proposiciones de la investigación.....	27
Figura 3: Influencia de los factores en la creatividad .....	48
Figura 4: Influencia de los factores en el marketing .....	50
Figura 5: Resultado de proposiciones de la investigación (Caso 1).....	51
Figura 6: Resultado de proposiciones de la investigación (Caso 2).....	52
Figura 7: Resultado de proposiciones de la investigación (Caso 3).....	52
Figura 8: Resultado de proposiciones de la investigación (Caso 4).....	53
Figura 9: Resultado de proposiciones de la investigación (Caso 5).....	53



## RESUMEN

El crecimiento de una economía depende de su capacidad para innovar, en el caso de Perú, es evidente el interés por mejorarla, en los últimos 3 años la calificación de este atributo ha incrementado en 8%, según el reporte de competitividad global WEF.

La capacidad para innovar está directamente relacionada a los recursos, tales como la infraestructura, las personas, etc. Actualmente, se considera al recurso humano como el más importante y por eso, en los últimos años ha aumentado los incentivos a la innovación con concursos promovidos principalmente por PRODUCE y CONCYTEC.

Sin embargo, el reto está en mejorar la capacidad innovadora del recurso humano, en este contexto, el reciente surgimiento del *coworking* representa una oportunidad que mejora el *networking* y fomenta la libre discusión de ideas con ópticas multidisciplinarias que pueden significar una valiosa contribución a la creación de un emprendimiento.

Dado esto, el objetivo de la presente tesis es analizar los factores del *coworking* que influyen en la capacidad innovadora de las personas, la evaluación será en 5 organizaciones diversas entre sí.

El tipo de investigación es un estudio de caso descriptivo y cualitativo. El método que se emplea es la revisión de la literatura y entrevistas semi-estructuradas y análisis cruzado de los casos de organizaciones seleccionadas. La principal pregunta a responder es ¿Por qué participar en un *coworking* mejora la capacidad innovadora de las personas?

El hallazgo de la investigación es que sí hay un impacto de los factores del *coworking* sobre la innovación. Sin embargo, se debe clasificar el tipo de *coworking* y develar qué factor específico impacta para provocar un efecto positivo. El *coworking* de tipo nicho impacta en la innovación a través de los factores de servicio y habilidad. Por el contrario, el *coworking* joven no tiene un impacto desde ningún factor y el *coworking* maduro si impacta, pero se especializa en algún factor clave, ya sea colaboración, servicio o habilidad.

# INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 5 años, la economía colaborativa ha cobrado mayor relevancia gracias al escenario favorable que provee la generación millennials y la aparición de iniciativas pioneras que llevan la colaboración en su ADN.

Es importante destacar que los millennials aceleran esta relevancia porque se adaptan rápido a nuevas tecnologías y también poseen mayor compromiso social con su entorno. Por su parte, las iniciativas pioneras como AirBnB y Uber han sostenido un crecimiento exponencial en los sectores de alojamiento y servicios de taxi; la economía colaborativa es un modelo de rápido crecimiento (Cheng, 2016), y es considerado atractivo, se puede inferir dado que tiene una valuación de 110 millones de dólares (Juggernaut, 2014).

A nivel global, se tienen revistas especializadas como DeskMag, u organizaciones como OuiShare que estudian su crecimiento; sin embargo, en Latinoamérica son pocas las organizaciones que lo hacen, actualmente un referente para Latinoamérica es el Instituto de Empresa de Madrid, que la tipifica en el *Estudio sobre economía colaborativa en América Latina* (IE, 2016), y posteriormente a los sectores ya mencionados, se encuentra el *coworking* como sector en crecimiento. Específicamente, en Perú no existe un estudio que indique el crecimiento del sector de *coworking*.

El *coworking* provee un espacio para que profesionales independientes compartan su experiencia y enriquezcan sus proyectos a través de un modo de trabajo colaborativo, además existen también las facilidades que ofrece el espacio para mejorar la interacción, estos factores sociales y motivacionales pueden influir en la agilidad de la puesta en marcha de nuevos proyectos personales. Personalmente pude comprobar la experiencia de trabajar en un *coworking*. Desarrollé un proyecto personal y observé que los demás emprendedores están dispuestos a colaborar con su experiencia para ayudarte a dar el siguiente paso del emprendimiento con mayor seguridad.

A nivel mundial, el *coworking* está evaluando captar un nicho de profesiones en específico. En España se han creado algunos específicos para profesionales en nuevas tecnologías, artesanos, audiovisuales, sanitarios, etc. En Perú, recién está en una etapa temprana. Los *coworkings* más antiguos poseen 4 años en el mercado y se está comenzando a explorar un *coworking* especializado como iniciativa de PRODUCE, dirigido a los beneficiarios del fondo concursable Start Up Perú.

En conclusión, por todo lo mencionado anteriormente, se presenta un escenario nacional interesante que sienta las bases del sector del *coworking* y permite esta forma de trabajo distinto. Esto se manifiesta a través de modificar la forma de pensar de los emprendedores y la complementa con el saber compartido; para conocer si este cambio impacta positivamente en la innovación de sus proyectos amerita realizar un estudio de casos para entender a profundidad el funcionamiento de este sector.

En ese sentido, el presente estudio es descriptivo y cualitativo y tendrá como alcance a 5 casos de empresas de *coworking*. El objetivo general es obtener información de la aplicación de los factores presentes en el *coworking*, a través de la percepción de los emprendedores y los directores de estas empresas, de modo que permita establecer una relación con la innovación, y, de ser positivo, ofrecer evidencias a un emprendedor que desea desarrollar una innovación a través de un espacio que potencie su trabajo. Las preguntas de investigación son (1) ¿Por qué nacieron los espacios de *coworking* en el Perú? (2) ¿Cómo estructuró cada empresa de *coworking* sus factores? (3) ¿Existe una relación entre esos factores y la potenciación de la capacidad innovadora de los emprendedores? Para responder estas interrogantes, la unidad de análisis serán los factores presentes en el *coworking*, que influyen en la experiencia de trabajo del emprendedor.

El primer capítulo contiene el marco teórico, en el que se presentan conceptos referidos a la economía colaborativa, el *coworking* y se teoriza su relación con la innovación. Además, se esboza el modelo de factores basado en la literatura existente.

El segundo capítulo desarrolla el marco metodológico, en este se precisa el tipo de investigación, las preguntas de investigación, la unidad de análisis, las proposiciones,

la elección de los casos y los criterios para su interpretación. Asimismo, se incluye una ficha general resumen de los componentes del estudio de caso múltiple.

El tercer capítulo incluye la descripción general de cada caso, se ofrece una vista general de los aspectos estratégicos y operativos, además se hace una descripción detallada y clara respecto a los factores y como se manifiestan en cada *coworking*.

El cuarto capítulo está destinado al análisis de resultados, a través del análisis cruzado de casos de acuerdo al levantamiento de información, también se presenta el análisis de las proposiciones y se responde las principales preguntas de investigación

El quinto capítulo incluye las conclusiones y recomendaciones de la tesis basado en el conocimiento adquirido en el desarrollo de los capítulos anteriores.



# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo mostrará la literatura revisada para sustentar el estudio de caso múltiple. Inicia con la presentación de la economía colaborativa, desde sus antecedentes y definición, para luego abordar las ventajas y desventajas, así como las condiciones que favorecen la existencia de este modelo económico, posteriormente se aborda su clasificación y se presentará el sector del *coworking*. Luego, se revisará la definición del *coworking* para conocer sus factores y su importancia a nivel nacional e internacional. Finalmente, este capítulo, se complementa con investigaciones de autores que teorizan la existencia de una relación entre el *coworking* y la innovación.

## 1.1. La economía colaborativa

El término “economía colaborativa” es acuñado en el año 1978 para explicar la actividad en la que una o más personas consumen bienes y servicios a través de un proceso de participación en actividades conjuntas (Felson & Spaeth, 1978), con el tiempo, este concepto ha evolucionado y se redefinió en el 2010, gracias al entorno favorable que propician las TICs y la “generación Y” (Botsman & Rogers, 2011).

### 1.1.1. Antecedentes

Desde su aparición, han surgido una serie de iniciativas que siguen este modelo, y cronológicamente han sido las siguientes (McKean, 2014):

- 1978: Se acuña el término consumo colaborativo.
- 1995: Se funda eBay y Craigslist para intercambio de bienes.
- 1999: Nace Couchsurfing para encontrar alojamiento temporal.
- 2000: Inicia ZipCar con base en Boston y utiliza un modelo de negocio europeo.
- 2003: Couchsurfing lanza su página web.
- 2007: Se crea Chegg como un mercado de libros usados.
- 2008: Se funda Bag Borrow or Steal, también Recycled Bride con el objetivo de reutilizar indumentaria y accesorios de boda, nace AirBnB como una solución para rentar alojamiento y TaskRabbit para compra y venta de tareas.
- 2009: En la industria de la moda inicia Rent the Runway para que las mujeres puedan rentar los servicios de diseñadores de estilo para eventos.

- 2010: LooseCubes genera un mercado para compartir espacios de oficina.
- 2011: Zaarly comienza como un hipermercado local online de compra y venta, ZipCar se vuelve público, inicia GetAround para permitir compartir carros.
- 2012: Craigslist llega a la cantidad de 50 millones de usuarios en EEUU y 30 billones de páginas vistas por mes, ZipCar ya tiene 650,000 miembros y carros disponibles en 28 estados de estados y provincias de América del Norte.

Según lo visto en esta línea cronológica, se infiere que desde el 2007 se crean más iniciativas en tiempos más cortos, además muchas de estas comienzan a consolidarse y como ejemplo está Craigslist, que logró 50 millones de usuarios en 17 años (McKean, 2014), el común denominador de todos estos negocios es el aprovechamiento de un recurso sin obligación de compra, por medio de un alquiler de tiempo limitado, generando así este esquema colaborativo.

### 1.1.2. Definición

La economía colaborativa es toda forma de intercambio que se ve facilitado a través de plataformas en línea, el modelo aplica a todo tipo de organizaciones que estén dispuestos a optimizar sus recursos sub-utilizados, de ahí proviene el término de colaborativo (Richardson, 2015), en síntesis se trata de un intercambio de bienes y servicios entre consumidores con un potencial social, se considera una innovación social capaz de jugar un rol importante en la transición hacia una sociedad sostenible (Martin, Upham, & Budd, 2015).

Se encuentra antecedentes de la economía colaborativa en los “hackatons”, “hackfests” y “hacklabs”, que son espacios de hackeo como un práctica positiva, donde ocurre ambientes de innovación abierta y predomina la colaboración de conocimiento con el fin de conseguir un modelo de negocio resultante de todos los participantes (Richardson, 2015), pero no es sino con el desarrollo de la Web 2.0 y una serie de herramientas que facilitan otros caminos para compartir a gran escala (Belk, 2014). En una economía colaborativa existe un dueño de un recurso (ofertante) y una entidad con una necesidad específica (demandante), el ofertante nunca deja de ser dueño, pero si genera un modelo de arrendamiento donde ofrece su recurso por un periodo de tiempo al

demandante y este puede retribuir mediante un trueque o valor monetario acorde a lo que solicita el ofertante. Es una relación bilateral o multilateral en el que interactúan muchos ofertantes y muchos demandantes generando así un modelo de competencia perfecta dentro de la misma.

Respecto a su relación con el entorno, la regulación del mercado de bienes y servicios es poco clara e inexistente, ya que la economía colaborativa tiende a romper barreras económicas y a mostrarse como una opción asequible para los consumidores. Algunos autores interpretan a la economía colaborativa como un modelo híbrido que recoge los elementos de la economía tradicional y el intercambio del mercado para lograr un modelo rentable y sostenible en el tiempo. En esta categoría de trueque monetario por préstamo se encuentran Uber, ZipCar, AirBnb, entre otros, pero también existen los intercambios colaborativos que no implican un costo, por ejemplo: CouchSurfing.

### **1.1.3. Ventajas y desventajas**

En la medida que una nueva empresa de economía colaborativa se vuelve popular en un nicho de usuarios, permite explorar las ventajas y desventajas que ofrece a los usuarios al permitirles disponer de un recurso con inmediatez y sin necesidad de comprarlo, pero también puede tener desventajas acerca de la calidad del producto o la garantía que ofrece quien lo posee.

Entre las ventajas del modelo, se puede mencionar:

- Generar mejor eficiencia de los bienes y servicios a través del compartir y optimizar la utilización de los recursos (Martin et al., 2015).
- Impulsar una mayor oferta hacia los consumidores; por ejemplo: permite el desarrollo del conocimiento y cubre la demanda de las empresas a través de la colaboración (Stantchev, Prieto-Gonzalez, & Tamm, 2015) .
- Es un mercado auto-regulable porque filtra a los ofertantes y demandantes a través de un sistema de reputación en línea y en caso de ocurrencia de transacciones fraudulentas o infructuosas, el ofertante/demandante es separado del sistema.

Pero también tiene desventajas como:

- Genera competencia desleal debido porque puede evitar el cobro de impuestos y erosiona los derechos laborales por la falta de regulación, como son los casos criticados de Uber y AirBnB (Martin et al., 2015).
- Aumenta las probabilidades de crear monopolios, dado su potencial de escalabilidad, genera altas tasas de cobertura entre los usuarios lo que dificulta el ingreso de nuevos competidores en el mismo sector.
- La condición del recurso compartido no está regulada, pudiendo estar defectuoso o inutilizable y en cuyo caso afecta a quien lo solicitó.
- El ofertante y el demandante son vulnerables al inicio, ya que no existen una medida reputación como aval durante la transacción, sino que se obtiene después de algunas experiencias del ofertante o del demandante.

#### 1.1.4. Perspectivas

Existen evidencias de este modelo como tendencia a nivel mundial con casos exitosos como: AirBnB, para compartir espacios de alojamiento, NYC'S Citibike y Uber, para compartir transporte, *coworkings*, para compartir espacios de trabajo, entre otros.

Los motivos de esta tendencia son los siguientes (Big Think, 2013):

- Compartir no es nuevo, es parte de la naturaleza humana y ha estado presente desde el inicio de los tiempos, por lo tanto, es inherente a las actividades que realiza y permite una apertura hacia ese comportamiento.
- Espacio abierto al desarrollo, el modelo de la economía colaborativa permite a desarrolladores y participantes un espacio fluido donde se co-crean formas, y se construyen marcas con una gran facilidad.
- La expansión digital: cada vez la brecha entre las personas con acceso a herramientas digitales y las que no es más corta, por ello, con el simple hecho de contar con un celular inteligente abre las puertas a participar de este modelo, se prevé que en los próximos 20 años la economía compartida será un tema de dominio global.

Un estudio realizado en el 2014 por la consultora Nielsen reafirma el sentido de compartir, indicando que el 68% de personas encuestadas estarían dispuestas a compartir sus propios recursos, y el 66% a adquirir el recurso compartido de otros. (Nielsen, 2014). Por lo tanto, existe un claro comportamiento de compartir y de identificar qué compartir, se prevé que tendrá un gran apogeo en un par de años. Pero el crecimiento no ocurre solo a nivel del interés por compartir en las personas, sino también en la industria en general, se estima que el crecimiento de la economía colaborativa es tal que ha generado compañías valorizadas en 17 billones de dólares (Koetsier, 2015) y en diversas industrias, tales como el intercambio de bienes, aprendizaje, espacios, transportes, servicios, etc.

Este nuevo modelo genera cambios en el mercado y en la fuerza laboral, de acuerdo a un reporte mostrado por Bloomberg Business la fuerza laboral de la economía colaborativa está compuesta mayoritariamente por adultos jóvenes (menor de 34 años), y conforma alrededor del 66%, mientras que en el sector tradicional este valor es de apenas 35% (Rosa, 2015).

Pero no todo se trata de números, para Rachel Botsman, también representan una solución para la escasez de materias primas, como lo acota en el TEDxSydney 2010. Entonces se espera que el consumo colaborativo logre un cambio desde una sociedad aislada hacia una colaborativa, de igual modo generar el cambio en la industria productiva. En síntesis, Botsman en su libro *What's mine is Yours* propone que se pasará de un siglo 20 de hiper-consumo, que está regido por el crédito, la publicidad y la autoría individual de los recursos hacia un siglo 21 de consumo colaborativo, a través de la reputación, la comunidad y el acceso compartido (Botsman & Rogers, 2011).

#### **1.1.5. Condiciones**

Para que este modelo sobreviva en el tiempo y sea sostenible, existen una serie de condiciones que debe cumplir para poder convivir con los modelos económicos existente, y estos son (Malhotra & Van Alstyne, 2014):

- Absorber el riesgo para beneficio del ecosistema: El problema que afrontó Uber se debió a la falta de indemnización de sus conductores. Ocurrió un accidente en Nueva York en el 2009 que comprometió a 44 de ellos y Uber no se solidarizó para cuidar a su capital humano. A raíz del suceso se hizo uso de las tarjetas de crédito como medio de pago para tener a un banco de intermediario que ayude a gestionar el riesgo, de ese modo Uber cobraría a través de dinero virtual a los consumidores, y a su vez podría responder a las indemnizaciones con cargos adicionales para protección del conductor.
- Invertir en los consumidores: AirBnB tenía presente que el único modo en el que iba a poder generar un negocio saludable en sus clientes era a través de consejos hacia ellos sobre cómo mejorar su oferta, en ese sentido apostó por invertir en la estética de sus clientes dándoles herramientas, de ese modo creó valor para ellos.
- Políticas para la comunidad y auto-regulación: Las plataformas suelen ser una buena opción para la detección de malos elementos en la comunidad, esto porque las plataformas están más cerca de la acción y la interacción, acompañadas de un adecuado sistema de incentivos permite una correcta auto-regulación. Por ejemplo, el personal médico suele utilizar la red Yelp para identificar posibles fuentes de alimento que ocasionan intoxicación.
- Impuestos justos y evitar el arbitraje: Surge a raíz del caso de una controversia que tienen los alojamiento públicos y privados, mientras el alojamiento privado no debe sacar licencias o permiso para el consumo de bebidas alcohólicas por ejemplo, las grandes cadenas hoteleras si deben; en ese sentido, se creó la preocupación de que entonces los servicios de economía colaborativa son más baratos y por tanto reducirían el mercado de los alojamientos públicos, para mitigar este efecto se agregaron una serie de impuestos cuyo destino sería mejorar la comunidad, ese fue el caso de un servicio de taxis y autos compartidos, para el caso de autos compartidos el impuesto se destinaría al mejoramiento de la ciudad y tendría una precio tan competitivo como el servicio de taxis, como internet lo ha demostrado. Compartir no significa estar exento de impuesto.
- Crear un score crediticio de reseñas y acceso a los recursos: En gran medida, la viabilidad de los servicios colaborativos depende de la calidad de los sistemas de revisión, porque las personas confían en ellos para decidir cuándo y qué comprar, deben entonces existir reguladores que garanticen el acceso a la información

pública. La economía colaborativa requiere que la información y la confianza estén disponibles en todo momento. Para asegurar el acceso a los recursos, en el corto plazo, las empresas de la plataforma deben indemnizar a los usuarios y autorregular la salud de sus ecosistemas; al mismo tiempo, los consumidores deben elegir plataformas de intercambio basado en ganancias a corto y largo plazo, así como beneficios individuales y comunitarios.

### 1.1.6. Clasificación

La economía colaborativa se puede clasificar de diversos modos, Michel Bauwens, director de Ouishare, propone una clasificación macro (Bauwens, 2013) que está diagramado en la tabla 1.

**Tabla 1: Escenarios globales de la economía colaborativa**

	Centralizado	Global	
Objetivo: Ganancia	Capitalismo netárquico	Comunes globales	Objetivo: Beneficio
	Capitalismo distribuido	Resiliencia local	
	Distribuido	Local	

Fuente: Elaboración propia a partir de Bauwens (2013)

- Capitalismo netárquico: Esta clase invita a las personas a ser parte de una comunidad o red, el principal valor está en las personas que la conforman por lo que suelen mejorar continuamente la propuesta para retener a sus usuarios, de ese modo pueden generar transacciones lucrativas mediante la comunicación a sus usuarios. Ejemplo: Facebook.
- Capitalismo distribuido: Esta clase no requiere de una gran corporación, sino que deja libertad a las personas y no las centraliza en una plataforma, pero si incentiva el compartir entre ellas y las transacciones con fines comerciales. Ejemplo: Bitcoin.

- Comunes globales: Esta clase genera comunidades globales con fines en obtener beneficios para todos sin ánimo de lucro, el intercambio suele ser por medio de recursos no monetarios. Ejemplo: Couchsurfing.
- Resiliencia local: Esta clase cuenta con beneficios y limitaciones, el beneficio es que en un ámbito de aplicación local es capaz de generar cambios de comportamientos a partir de los beneficios esperados para la comunidad, pero su limitación es que fuera de ámbito local el comportamiento puede no ser el mismo y afecta al ámbito local. Ejemplo: Comunidad que genera conciencia sobre pesca responsable, pero fuera de los límites de su mar hay piscifactorías que extraen toda la pesca.

Esta clasificación macro responde a una tipificación por sub-modelos económicos, a su vez el Instituto de Empresa de Madrid (IE, 2016) y el BBVA (BBVA, 2015) desarrollaron una clasificación sectorial que explique agrupaciones de menor tamaño entre las iniciativas, se observa en la tabla 2.

**Tabla 2: Clasificación sectorial de la economía colaborativa**

Servicios a empresas	Transporte	Espacio físico
Educación / Formación	Servicios financieros	Mercado de compra
Vacaciones	Préstamos P2P	Libros y medios
Juguetes y material	Salud y cuidado social	Deportes y espectáculos
Ropa y accesorios	Reciclado	Comida y bebida
Agricultura	Construcción	Crowdfunding

Fuente: Elaboración propia a partir de BBVA (2015) & IE (2016)

En estos 18 sectores, se identifica el de espacios físicos, que es donde se encuentran las empresas de tipo *coworking*, los espacios de inteligencia colectiva como “La Colaboradora”, iniciativa realizada por Zaragoza “donde se gestiona el talento y se combina la filosofía de las redes de intercambio entre iguales (peer to peer) con la intensidad del contacto humano a través del encuentro de comunidades colaborativas” (Ayuntamiento de Zaragoza, 2016).

## 1.2. El coworking

El *coworking* es parte de la economía colaborativa y este concepto es enunciado por primera vez en el 2005 por Brad Neuberg cuando menciona que las personas podían elegir entre trabajar en una empresa que les ofrecía formar parte de una comunidad y tener una estructura o trabajar desde casa con libertad pero sin lo primero (Neuberg, 2005b), debido a esta cuestión plantea un punto intermedio y lo define como trabajar en una oficina corporativa en un modo único. Para Brad, la principal motivación para la creación del *coworking* fue combinar un trabajo para el mismo con un trabajo de oficina, quería al mismo tiempo la independencia de trabajar para el mismo como la estructura organizacional de trabajar con otros, es así como nace el primer *coworking* llamado San Francisco Coworking Space en Spiral Muse, San Francisco (Neuberg, 2005a) cuya imagen podemos observar en la figura 1.

**Figura 1: Primer espacio de coworking, 2005**



Fuente: Extraído de Neuberg (2005a)

Spiral Muse se alojó en un edificio en San Francisco a una tarifa de alquiler de 300\$ por 2 días a la semana, durante un mes. Inició albergando a los amigos y conocidos de Brad Neuberg. El primer mes fue difícil, Brad pensó que sería exitoso desde el inicio, pero la realidad fue distinta y no obtuve ningún cliente. Pese a los esfuerzos de mercadotecnia en páginas web no conseguía resultados, en consecuencia, Brad adoptó diversas estrategias como hablar con potenciales clientes en los cafés.

### 1.2.1. Definición

Un *coworking* es un espacio físico compartido, que es utilizado por distintos profesionales y *freelancers*, además que su ecosistema cuenta con una amplia variedad de conocimiento de la industria y distintos grados de especialización entre las personas. (Gandini, 2015). De esta forma, es un ambiente ideal para el emprendedurismo (Bowersox, 2011) y le permita al emprendedor a tener control e independencia, así como incentivarlo a colaborar con expertos de diversas materias.

En estructura, los servicios más comunes que ofrecen son salas de trabajo compartido, salas de reunión privada, talleres de conocimiento y áreas para reuniones sociales. En algunos casos, optan por mejorar la experiencia con detalles estéticos artísticos o relacionados a la naturaleza. Sin embargo, también se cuenta con actividades promovidas por los directivos con los objetivos de mejorar las capacidades del emprendedores y promover el *networking*.

En base a la observación directa y las entrevistas, se puede decir que existen 3 tipos de personas en este modelo y son:

- Directivos: Personas que trabajan por el crecimiento del *coworking*, desde los socios hasta el administrador que atiende todos los días.
- Emprendedores: Los que trabajan en un proyecto personal, los que realizan servicios a otras personas (*Freelancers*) o los que trabajan para el beneficio de su empresa (Intraemprendedores) (Alvarez Martin-Nieto, 2015).
- Aliados: Organizaciones externas con las que se hacen alianzas de conocimiento principalmente, así el *coworking* se beneficia de taller gratuito y la organización de lograr exposición.

Entre las características de un *coworking*, destaca la facilidad de hacer *networking*, el autor Bowersox lo explica mencionando que en una tienda de café no es usual buscar a la persona del costado para consultar un contacto, pero en un *coworking* si lo es. De acuerdo a la literatura existente, acerca del concepto de *coworking*, se encontrará que

existen tantos conceptos como profesionales hay (Spinuzzi, 2012), como ejemplo se muestra la diversidad de definiciones en la tabla 3.

**Tabla 3: Definiciones de coworking**

Fuente	Definición
TheNetworkHub (2010)	Un estilo de trabajo que involucra un ambiente compartido de trabajo pudiendo ser una oficina o una actividad, atractivo para quienes trabajan en casa
ZonaCoworking (2013)	“Profesionales de diferentes sectores, autónomos, emprendedores y empresarios comparten el mismo espacio físico para trabajar en sus propios proyectos.”
Kubatova (2014)	Una forma de trabajo moderna que ocurre en un ambiente compartido, en donde cada persona independientemente realiza sus tareas con el uso de la información y las tecnologías de comunicación, a su vez estos mantienen una distancia corta con otros grupos de trabajadores que tienen diferentes trabajos

Fuente: Elaboración propia a partir de múltiples fuentes

En todas las definiciones existe un común denominador, que es el compartir, la autonomía y sentir como que se “trabaja en casa”. Después de una investigación de 20 meses, el doctor Spinuzzi encontró 3 definiciones a las que se podría resumir el *coworking*, que son las siguientes (Spinuzzi, 2012):

- *Coworking* como comunidad: Son espacios mixtos en donde cada emprendedor tiene su propio objetivo, y trabaja junto a los demás, no con los demás. Entonces, dada esta naturaleza, es importante definir que es una comunidad, de acuerdo a la sociología, una comunidad consiste en 4 componente básicos: funcional, estructural, cultural y territorial (Rus & Orel, 2015), que se definen a continuación:
  - Funcional: implica un intercambio emocional, económico y social.
  - Estructural: interacción repetida entre los participantes.
  - Cultural: Valores compartidos y creencias que forman la identidad colectiva.
  - Territorial: El espacio para la comunidad.

Se debe precisar que un *coworking* es una comunidad con un fin en desarrollar un trabajo, para distinguirlo de otras comunidades donde priman otros objetivos.

- Coworking como espacio de colaboración: Espacios de discusión entre los usuarios que ayudan a recrear las características de la empresa tradicional y mejorar el conocimiento adquirido. Es importante distinguir que este espacio de colaboración debe ser presencial para colaborar, que es distinto de los modelos de trabajo desde casa y en oficina. En el trabajo desde casa puede existir el *coworking* virtual, y en la oficina si existe presencial; sin embargo, el trabajo es con colegas que apuntan al fin de la compañía (Ross & Ressia, 2015).
- Coworking como centro de redes: El espacio permite conectar a emprendedores con otros emprendedores y permitir obtener retroalimentación para ejecutar sus proyectos. Este espacio comercial permite incluye emprendedores, creativos e investigadores que gracias a las facilidades del *coworking* están inmersos en una atmósfera física y socialmente productiva (Balakrishnan, Muthaly, & Leenders, 2016), cabe destacar que la autonomía es un elemento indispensable, ya que es a elección propia del participante si desea compartir su información y sabiduría con los demás (Ross & Ressia, 2015).

### 1.2.2. Perspectivas internacionales

La cantidad de espacios de *coworking* ha crecido de manera acelerada a nivel mundial, se estima que en el 2020 existirán 26,078 empresas, lo cual significa un crecimiento del 136% vs. 2016 (11,100 empresas) (King, 2016). Pero eso no es todo, de acuerdo a una encuesta realizada por DeskMag en el 2015, existieron cerca de 8,700 *coworkings* a nivel mundial, lo cual representa un crecimiento del 28% en el periodo 2015-2016 (Foertsch, 2016). La cantidad de emprendedores que trabajaran en *coworkings* se estima que será 3.8 millones en el 2020 contra 976,000 en el 2016, es decir un crecimiento del 289%, según SmallBusiness estas proyecciones se deben a que este modelo tiene un potencial que es mejor explotado mientras más redes de contactos puedan existir y se espera que los espacios futuros sean cada vez más grandes. (King, 2016).

Además se estima que surgirán nuevos modelos de negocio en torno al *coworking* y hará evolucionar algunos modelos tradicionales, por ejemplo: el hotel del futuro será una combinación entre la necesidad de alojamiento (habitación) y el deseo de emprendimiento (*coworking*), por los siguientes motivos (Romero, n.d.):

- Se acondicionaría el hotel como un centro de negocio real.
- Se fomenta un espacio para huéspedes y no huéspedes.
- Se observa un efecto innovador entre los competidores.
- Favorece la interacción con los clientes.

### 1.2.3. Importancia

Dave Bunell plantea una hipótesis interesante acerca de la importancia del *coworking*, ¿es el *coworking* la nueva incubadora? (Bunnell & Van Der Linden, 2012). Para responder esta pregunta es importante conocer que una incubadora es la práctica de crear un ambiente de soporte para modelos de negocio que se están preparando para lanzar o ya fueron lanzados, donde los recursos pueden ser provistos por el emprendedor o la incubadora. También ofrece asesoría y redes de contacto (Zimmer, 2017). Entonces una incubadora implica *coworking*, pero no necesariamente lo opuesto. Sin embargo, es notable que los *coworkings* tienen un capital humano potente y podría generar alianzas con incubadoras por sus modelos de negocio tan afines basados en personas. Es por esta razón que los *coworkings* son importantes fuentes de emprendimiento y se debe observar que factores son los más importantes para potenciar el ecosistema emprendedor.

### 1.2.4. Desarrollo nacional

Mientras que en el entorno internacional el *coworking* ya llegó al nivel de especializarse a nivel sectorial. Por ejemplo: Optitur en España, promueve el *coworking* enfocado en el turismo, aún en el ámbito nacional estos espacios están en una etapa muy temprana y por eso es importante aprender del desarrollo externo al país.

En Perú, a mediados del año 2016, la web Colaboremos.pe había colocado 6 iniciativas de *coworking* nacional, entre las que están: Comunal Coworking, StarsCamp, Residencia, LimaCoworking, Ascendio, Canvas Coworking (Contreras, 2016). A inicios del 2017, a través de una búsqueda en línea, se encuentran 14 espacios de *coworking*, que son: InnovaZone Coworking, Co-labora, Regus, Gowork, Centros Virtuales, The Workshop, Pandemia, Zona de Mejora sumados a los 6 ya mencionados. Todos estos están situados en Lima. Sin embargo, en provincia ya surgió el primer espacio de *coworking*, Estación Coworking se fundó en Marzo del 2017 en la ciudad de Trujillo.

Al realizar una evaluación a través de la información disponible en internet se observa que hay 2 rubros de información relevante, que son infraestructura y formación. La infraestructura comprende los tipos de espacios que tiene para el desarrollo del *coworking*, en esta categoría están los compartidos (espacios donde trabajas con otros emprendedores), oficinas (privados), salas de reunión (para reuniones con clientes y presentación de ideas) y espacios libres (para fomentar la socialización). La formación comprende la información disponible para el desarrollo del emprendedor y su idea, en esta categoría están las noticias (información de actualización), los cursos (información ofrecida de manera presencial por un expositor de modo colectivo) y el acompañamiento (mentorías o seguimiento a un grupo pequeño o individual).

En consecuencia, se tiene los servicios de *coworking* mostrados en la tabla 4. En resumen, los espacios de *coworking* nacional cuentan con la infraestructura pero solo la mitad promueve la formación a través de las noticias, incluso es raro encontrar alguno que ofrezca un acompañamiento como mentoría para lograr los resultados esperados del emprendedor.

En particular, destacan Ascendio, Canvas y Regus. Ascendio incluye dentro de sus servicios una incubadora/aceleradora, Canvas ha creado su Canvas School para el desarrollo de habilidades hacia los emprendedores. Y Regus ha creado una revista llamada WorkPerú donde contribuye con aporte al conocimiento. Pero, más allá de la infraestructura, ¿Cuál es el motivo por el cual los *coworkings* pueden llegar a ser potenciales promotores de la capacidad innovadora en las personas?

Tabla 4: Comparación entre servicios de los coworkings Perú, 2017

Empresa	Infraestructura				Formación		
	Compartidos	Oficinas	Salas reunión	Espacios libres	Noticias Web	Cursos	Acompañamiento
Comunal Coworking ( <a href="http://comunalcoworking.com/">http://comunalcoworking.com/</a> )	X	X	X	X	X		
StarsCamp ( <a href="http://www.starscamp.net/">http://www.starscamp.net/</a> )	X	X	X		X	X	X
Residencia ( <a href="http://residencia.pe/">http://residencia.pe/</a> )	X		X	X		X	
LimaCoworking ( <a href="http://www.limacoworking.com/">http://www.limacoworking.com/</a> )	X	X	X		X		
Ascendio ( <a href="http://ascendio.pe/">http://ascendio.pe/</a> )	X	X	X	X	X		X
Canvas ( <a href="http://coworkingcanvas.com/">http://coworkingcanvas.com/</a> )	X		X	X	X	X	X
Co-labora ( <a href="http://co-labora.com.pe/">http://co-labora.com.pe/</a> )	X	X	X	X	X	X	
Regus ( <a href="http://www.regus.com.pe/">http://www.regus.com.pe/</a> )	X	X	X	X	X	X	
GoWork ( <a href="http://gowork.com.pe/">http://gowork.com.pe/</a> )	X	X	X	X			
Centros Virtuales ( <a href="http://coworking.centrosvirtuales.com/">http://coworking.centrosvirtuales.com/</a> )	X	X	X			X	
The Workshop ( <a href="http://www.theworkshop.com.pe/">http://www.theworkshop.com.pe/</a> )	X	X	X			X	
Pandemia ( <a href="http://www.pandemia.me/coworking-oficina-san-isidro">http://www.pandemia.me/coworking-oficina-san-isidro</a> )	X	X	X	X			
InnovaZone ( <a href="http://innova.zone/">http://innova.zone/</a> )	X	X	X	X			
Zona de Mejora ( <a href="https://www.zonademejora.com/">https://www.zonademejora.com/</a> )	X	X	X	X	X		

Fuente: Elaboración propia en base a información en línea

### 1.2.5. Factores

Cada ambiente de *coworking* suele ser valorado de distinta forma entre los usuarios y esto se debe a las facilidades que los hacen únicos; sin embargo, las facilidades son producto de una evaluación en base a los factores que tienen, que es lo que les permite evolucionar continuamente.

Al respecto, algunos autores han ofrecido su categorización de factores del *coworking*, por ejemplo: Schopfel lo dividió como factores socio-profesionales, económicos, culturales y espaciales (Schopfel, Roche, & Hubert, 2010) que ofrece una vista de modo general y convencional, a diferencia de la categorización propuesta por Patel, en la cual predomina un nivel de detalle más específico: (Patel, Pettitt, & Wilson, 2012). Entre los factores presentes se encuentran los siguientes:

- Contexto: Determina el tipo de usuarios que participan en el *coworking* y el tipo de tareas, esto debido a que considera sub-factores de clima (Patel et al., 2012). Ej. Si una persona quiere desarrollar un negocio tecnológico y el *coworking* se enfoca en negocios tecnológicos es mucho más probable que logre un desarrollo en menor tiempo por el acceso a la información que tendrá.
- Servicios: La colaboración se potencia si se ofrecen las condiciones necesarias, este factor explica que se deben tener condiciones apropiadas para contribuir al logro de los objetivos y tener un correcto suministro de recursos. Como sub-factores considera a las herramientas, las redes, recursos, entrenamiento, gestión del conocimiento y gestión de fallos (Patel et al., 2012). Es decir, el ambiente que genera el *coworking* para el desarrollo.
- Colaboración: Significa que los individuos son parte de un ambiente de trabajo conjunto y como efecto de los procesos de interacción se suele tener mejores resultados. Los sub-factores son: aprendizaje, comunicación, coordinación y decisión. Se deben distinguir 2 factores de colaboración: los que son promovidos por el *coworking* a través de espacios destinados a ellos y los que el emprendedor realiza por la actitud de apertura que muestre.

- Tareas individuales: Es la unidad de ejecución del usuario, en la medida que las cumpla se acerca más a su objetivo, como sub-factores considera el tipo de tarea, la estructura de la misma, así como la demanda de esfuerzo que requiere (Patel et al., 2012). Depende de las facilidades que provea el *coworking*, pero en mayor medida la disposición a realizarlas del emprendedor.
- Actitud: Si bien se considera fundamental la colaboración, no siempre se podrá dar de ese modo, por lo que existen sub-factores que abordan el tema personal y son: bienestar, habilidades, factores psicológicos (Patel et al., 2012). Implica el comportamiento que viene con el emprendedor y que puede ser decisivo en el éxito de su desarrollo.
- Habilidades: Son relevantes y permiten un ambiente para lograr interactuar, como sub-factores tiene confianza, conflicto, experiencia, retos, incentivos, restricciones, desempeño

Los factores antes mencionados permiten entender la base de un espacio de *coworking* y las condiciones en las que ingresa un nuevo usuario, de este modo, cuando se requiera hacer una evaluación para entender el aporte del *coworking* se tendrá claridad del estado en el que inicia el usuario, dado por los factores.

### 1.2.6. Impacto

El modelo de trabajo colaborativo o *coworking*, al ser una alternativa al trabajo desde casa y ofrecer la formalidad de un trabajo de oficina, genera impactos positivos tales como (DeskMag, 2012):

- Retiene el talento en donde está: Dado que ofrece la libertad para crear y quedarse en casa, de modo que el talento ya no debe mudarse a otra ciudad en busca de trabajo, porque está creando el suyo propio, esto le sirve a la localidad porque aporta a la economía.
- Apoya a negocios pequeños: Su modelo es de tipo acelerador, entonces ayuda a negocios pequeños a crecer, aprox. el 95% de iniciativas que están en *coworking*

son negocios pequeños y se alimentan de la experiencia de otras iniciativas para no incurrir en los mismos errores (Bowersox, 2011).

- Crea una red de consumo colaborativo: Utiliza la filosofía de reutilizar, en ese sentido la comunidad que se crea permite compartir, así las personas ahorran dinero, aprenden nuevas habilidades y reducen su impacto en el medio ambiente.

### 1.2.7. Relación con la innovación

Entonces, los *coworkings* permiten tener impactos para optimizar los recursos actuales (dinero, conocimiento, etc.) mediante la colaboración, pero ¿es capaz también se obtener una consecuencia tangible en la innovación? Para responder esto, se debe conocer que la innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OECD, 2015), es decir que es una combinación de 2 factores, que son: (1) Creatividad (para lograr algo nuevo) y (2) *Marketing* (para lograr su introducción en el mercado).

La innovación, según el grado de cambio, se clasifica en incremental radical.

- Las innovaciones incrementales consisten en pequeñas modificaciones y mejoras que contribuyen, en un marco de continuidad, al aumento de la eficiencia o de la satisfacción del usuario o cliente de los productos y procesos.
- Las innovaciones radicales, se producen con productos y procesos nuevos, completamente diferentes a los que ya existen.

Para Von Stamm, la diferencia entre ambos es la siguiente (Von Stamm, 2003):

- La innovación incremental suele tener una vigencia de 6 a 26 meses, su desarrollo es metódico y se maneja altos niveles de certidumbre, la generación de ideas tiene fin de tener un flujo continuo de mejoras incrementales, para desarrollarla las competencias tienden a estar en el equipo.
- La innovación radical suele ser pensado para el largo plazo, normalmente más de 10 años, su desarrollo es discontinuo, iterativo y costoso, se maneja altos niveles

de incertidumbre, la generación de ideas responde a poder cambiar sobre la marcha y proviene de fuentes inesperadas, para desarrollarla existe dificultad en predecir las competencias y habilidades requeridas por el equipo.

De acuerdo a lo enunciado, se puede teorizar una relación entre el *coworking* y la innovación. Un contexto en el que se desenvuelve el *coworking* es la economía del conocimiento (Kubatova, 2014) de doble vía, eso significa que el *coworking* genera nuevo conocimiento y capital social para la localidad, el estudio de Kubatova realizado con data secundaria da indicios de que esto es cierto. Como se recuerda, en el inicio del concepto de economía colaborativa se explicó que uno de los primeros esfuerzos fueron los “hacklabs” y “hackaton”, ambas iniciativas se pueden realizar en espacios de *coworking* y generar mayor conocimiento.

De acuerdo con Estrada, Faems, & de Faria (2016) la obtención de conocimiento es afín a la innovación y está directamente relacionado al concepto de generación de nuevas ideas de innovación incremental de Von Stamm, cabe precisar también que solo generar ideas no implica innovar, sino que solo se llega a desarrollar el componente de creatividad. En cuyo caso existe un lazo desde el *coworking* hacia la innovación a través de la generación de ideas por el conocimiento compartido.

## CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo detallará la metodología de análisis para lograr el objetivo de la investigación, se presenta el tipo, el objetivo y las preguntas de la investigación, luego se define la unidad de análisis que serán útiles para responder a las proposiciones. Además, en este capítulo se identifican los casos de estudio, así como el criterio de elección de los mismos y se hace una breve introducción de cada uno, que luego será complementada en el Capítulo 3.

### 2.1. Tipo de investigación

Se realizará un estudio de caso múltiple con una unidad de análisis (Yin, 2009). Cada caso será una empresa de *coworking* distinta ubicada en Lima, Perú. La naturaleza de la investigación será descriptiva y con un enfoque cualitativo-explicativo, se centra en el estudio de los factores presentes en un *coworking*.

### 2.2. Objetivo de la investigación

Los objetivos planteados para el estudio son:

#### 2.2.1. Objetivo general

Analizar y evaluar la relación entre el *coworking* y la innovación a través de información descriptiva sobre los factores que influyen en el desarrollo de los proyectos de cada emprendedor, lo cual permita ofrecer evidencias relevantes a quienes desean desarrollar una innovación a través de un espacio que potencie su trabajo.

#### 2.2.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un marco teórico que aborde el *coworking* y teorice una relación entre estos espacios de trabajo compartidos y la innovación.
- Definir una metodología relevante para la investigación de 5 casos de empresas de *coworking* con distintos tiempos de maduración en el mercado.
- Detallar cada uno de los casos de estudio con la finalidad de conocer la manera en la que se desarrollan los factores identificados en la literatura.

- Ofrecer un análisis cruzado para responder las proposiciones.
- Concluir y recomendar sobre la base del estudio de casos para posteriores investigaciones.

### 2.3. Casos de estudio

Para dicho fin, la investigación explorará 5 casos de estudio dentro del ecosistema de *coworkings* presentes en Lima, Perú. Los casos estudiados son *coworkings* que existen en el mercado desde el 2014 hasta el 2017. En la tabla 5 se presenta una descripción general de cada caso.

**Tabla 5: Descripción de los casos de estudio**

Caso	Definición	Inició en
1	Iniciativa pública, se enfoca en nicho de emprendedores con <i>start-up</i> validada, a nivel de servicios ofrece lo mínimo necesario y viable para ellos.	Set. 2016
2	Iniciativa privada, posee menos de 1 año de operación y está en la búsqueda de su mercado ideal, a nivel de servicios ofrece lo mínimo necesario y viable para los emprendedores	Jun. 2016
3	Iniciativa privada, posee más de 1 año de operación, alberga <i>freelancers</i> , emprendedores tradicionales y <i>start-ups</i> , ofrece servicios más allá del mínimo necesario para complementar la experiencia	Feb. 2016
4	Iniciativa privada, posee más de 1 año de operación, alberga emprendedores tradicionales y <i>start-ups</i> en su mayoría, ofrece servicios más de allá del mínimo necesario y lo complementa con una estética colorida y lúdica	Ago. 2015
5	Iniciativa privada, posee más de 2 años de operación, alberga <i>freelancers</i> , emprendedores tradicionales y <i>start-ups</i> , ofrece servicios más de allá del mínimo necesario e incorpora elementos fuera de lo común como toboganes, sala de arte, etc.	Dic. 2014

Fuente: Elaboración propia

## 2.4. Preguntas de la investigación

Con este estudio, se pretende dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué nacieron los espacios de *coworking* en el Perú?
- ¿Cómo estructuró cada empresa de *coworking* sus factores?
- ¿Existe una relación entre esos factores y la potenciación de la capacidad innovadora de los emprendedores?

De acuerdo al marco teórico consignado en el capítulo 1, la primera pregunta hace referencias al contexto de desarrollo nacional; la segunda pregunta, al grado de avance que tienen en lo que ofrecen a través de sus factores y su importancia para el ecosistema de emprendedores. Mientras que la tercera pregunta, a la relación teórica entre los factores y una potencial consecuencia de la mejora de la capacidad innovadora de los emprendedores.

## 2.5. Unidad de análisis

La unidad de análisis es el elemento común entre los casos de estudio y que permitirá lograr los objetivos de la investigación. Por lo tanto, serán los 6 factores que transversalmente se describirán para cada uno de los 5 casos de estudio que están comprendidos entre el 2014 y el 2017. Estos factores fueron definidos, de acuerdo a la literatura, como contexto, servicio, colaboración, tareas individuales, habilidades y actitud.

## 2.6. Propositiones

Las proposiciones están relacionadas al objetivo de la investigación abordando posibilidades de causa (factores presentes en el *coworking*) y efecto (componentes de la capacidad innovadora de las personas), cada una de estas proposiciones será resuelta en los capítulos posteriores. Las proposiciones para esta investigación se presentan en la tabla 6:

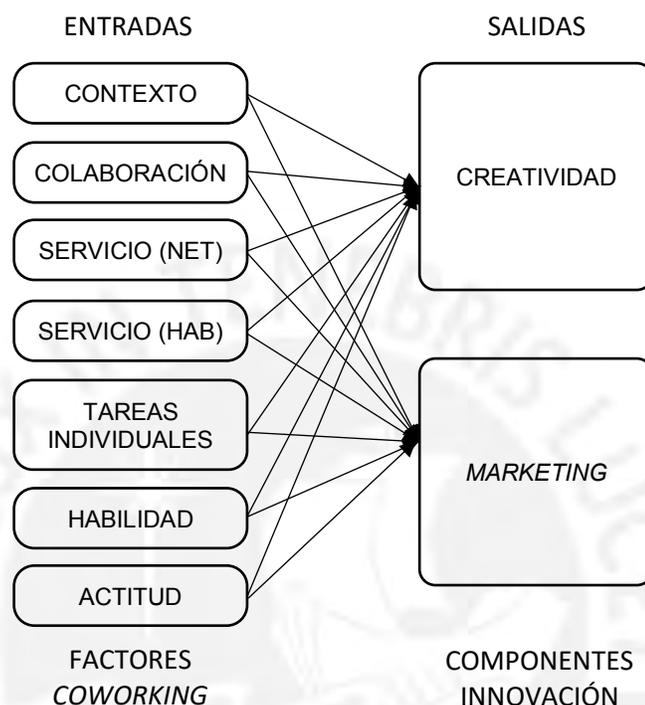
**Tabla 6: Proposiciones de la investigación**

	Factor	Item	Proposiciones
Componente 1: Creatividad	Contexto	P1a	La existencia de un <i>coworking</i> especializado incentiva la generación de nuevas ideas
	Servicio	P2a	Los servicios relacionados al <i>networking</i> le permiten al emprendedor explorar nuevas opciones para su proyecto
		P3a	Las herramientas para el desarrollo de habilidades emprendedoras suponen una mejora en la generación de nuevas ideas.
	Colaboración	P4a	La influencia de otros emprendedores ayuda a modelar un modelo mucho más creativo que con el que los emprendedores llegan
	Tareas individuales	P5a	Acabar las tareas con diligencia permite colocar nuevas en torno a buscar modos más creativos de abordar el emprendimiento
	Habilidad	P6a	Las experiencias que el emprendedor ha vivido en el <i>coworking</i> le permiten pensar nuevas herramientas para su emprendimiento
	Actitud	P7a	La actitud propia del emprendedor le permite tener apertura a aceptar nuevas ideas.
	Componente 2: Marketing	Contexto	P1b
Servicio		P2b	El incentivo del <i>coworking</i> al <i>networking</i> logra que el emprendedor pueda lograr ventas.
		P3b	Los conocimientos que el <i>coworking</i> fomenta en el emprendedor le permiten crear una estrategia para colocar su producto en el mercado
Colaboración		P4b	La colaboración con otros emprendedores les permite lograr ventas
Tareas individuales		P5b	El seguimiento a las tareas es clave para consolidar las ventas
Habilidad		P6b	La experiencia adquirida por el emprendedor le ayudó a colocar su producto en el mercado
Actitud		P7b	La actitud del emprendedor le permite captar las oportunidades de ventas cuando se presentan

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar de una manera más ordenada en figura 2, donde las entradas del sistema serán los factores del *coworking* y las salidas esperadas un aumento en los componentes de la capacidad innovadora.

**Figura 2: Gráfica de proposiciones de la investigación**



Fuente: Elaboración propia

## 2.7. Ejes temáticos

Se definen los siguientes ejes temáticos en torno a la investigación:

- Eje temático 1: Contexto del *coworking*

Este eje temático tiene por objetivo: (1) Identificar la inspiración para fundar un *coworking*. (2) Conocer la complejidad de establecer un *coworking*. (3) Identificar la comunicación entre el *coworking* dentro de su ecosistema.

- Eje temático 2: Relación entre los factores del *coworking* y la innovación

Este eje temático tiene por objetivo conocer el funcionamiento de este sistema donde las entradas son los factores del *coworking* y las salidas esperadas son un aumento percibido en la capacidad innovadora de los emprendedores.

## 2.8. Lógica de estudio

La lógica del estudio se sustenta en técnicas analíticas con el fin de recolectar datos relevantes que permitan analizar las proposiciones definidas. Además, se define también el uso de coincidencia de patrones, construcción de explicaciones y análisis cruzado para lograr el objetivo de la investigación:

### 2.8.1. Criterios de selección de casos

Los casos de estudio elegidos son una muestra que replica el comportamiento del universo total de casos en Lima, Perú. De este modo, se explica las distintas fases de los *coworkings* y su interacción con el objeto de estudio, los criterios para la elección fueron los siguientes:

- Los casos son empresas que nacieron desde el año 2014. Los *coworkings* existen desde hace 5 años, por lo que es relevante contar con algunos con mayor tiempo en el mercado (más de 1 año de operación), así como los que recién inician.
- Se cuenta con un caso atípico de *coworking* especializado en un solo nicho de emprendedores, aquellos que realizan *start-ups*, que es único en su tipo en el mercado peruano, pero que ya está asentado en el mercado internacional, principalmente en España.
- Los casos de estudios, cuentan con emprendedores con diversos objetivos: *start-ups*, freelancers y empresas; teniendo al menos 1 por cada tipo de emprendedor.
- Cada caso de estudio cuenta con un director o socio fundador que trabaja directamente en la administración permanente del *coworking*, por lo cual conoce la realidad de los emprendedores que están con ellos.

### 2.8.2. Estrategia de análisis

La estrategia de análisis permite identificar el modo de abordar el estudio, para esto se inicia con la unidad de análisis, y, de acuerdo a Yin, se plantean preguntas acerca del ¿cómo? y ¿por qué? (Yin, 2009). El lineamiento planteado se muestra en la tabla 7:

**Tabla 7: Lineamiento de las entrevistas**

Caso	Definición	Entrevistados	Preguntas base	Unidad de análisis
1	Iniciativa pública, se enfoca en nicho de emprendedores con <i>start-up</i> validada, a nivel de servicios ofrece lo mínimo necesario y viable para ellos.	Encargado del <i>coworking</i> + 2 emprendedores		
2	Iniciativa privada, posee menos de 1 año de operación y está en la búsqueda de su mercado ideal, a nivel de servicios ofrece lo mínimo necesario y viable para los emprendedores	Director del <i>coworking</i>	¿Por qué?	Empresas de <i>coworking</i> que presentan factores que incrementan la capacidad innovadora de las personas, estos factores son:  Contexto  Colaboración  Servicio  Tareas individuales  Habilidades  Actitud
3	Iniciativa privada, posee más de 1 año de operación, alberga <i>freelancers</i> , emprendedores tradicionales y <i>start-ups</i> , ofrece servicios más allá del mínimo necesario para complementar la experiencia	Director del <i>coworking</i> + 2 emprendedores	Enfocado a entender el contexto, los factores y el resultado  ¿Cómo?	
4	Iniciativa privada, posee más de 1 año de operación, alberga emprendedores tradicionales y <i>start-ups</i> en su mayoría, ofrece servicios más de allá del mínimo necesario y lo complementa con una estética colorida y lúdica	Administrador del <i>coworking</i> + 2 emprendedores	Enfocado a explicar la mecánica de colaboración, servicio, tareas individuales, habilidades y actitud	
5	Iniciativa privada, posee más de 2 años de operación, alberga <i>freelancers</i> , emprendedores tradicionales y <i>start-ups</i> , ofrece servicios más de allá del mínimo necesario e incorpora elementos fuera de lo común como toboganes, sala de arte, etc.	2 emprendedores		

Fuente: Elaboración propia

Para reforzar el análisis de la investigación, se realizó un análisis cualitativo basado en la escala de Likert de 3 puntos, esta métrica evalúa el nivel de influencia que tiene cada factor del *coworking* en los componentes de la innovación. Se observa en la tabla 8.

**Tabla 8: Escala de nivel de influencia**

Puntaje	Nivel de influencia
1	Poco influyente
2	Ni poco ni muy influyente
3	Muy influyente

Fuente: Elaboración propia

La finalidad de realizar este análisis es ofrecer una síntesis de resultado al final de la investigación que permitan a los emprendedores conocer el nivel de influencia de los *coworkings* en la innovación.

### 2.8.3. Técnicas

La obtención de información se hizo a través de fuentes primarias: entrevistas a profundidad y fuentes secundarias: videos de entrevistas e información web.

Con respecto a las fuentes primarias, las entrevistas fueron de carácter semi estructurado, además se realizó observación directa y análisis cruzado de casos. Para asegurar el éxito de la entrevista se empleó una pauta con temas a cubrir como instrumento de trabajo, asimismo cada entrevista fue elaborada de acuerdo al rol del entrevistado en el *coworking*, para el propósito de estudio se elaboró 2 pautas de entrevista: (1) para los directivos y (2) para el emprendedor. La observación directa fue importante también a través de la prueba gratuita de 1 día que ofrecen algunos de estos espacios y que le permitió al investigador conocer la dinámica entre emprendedores en un día regular de trabajo. El análisis cruzado de los casos se hizo a través de las similitudes entre los servicios que ofrece cada *coworking*.

Con respecto a las fuentes secundarias, se tomó en cuenta la información disponible y actualizada en las páginas web corporativas y los videos de entrevistas a los directores.

## 2.9. Instrumento de recolección de datos

La recolección de datos de la entrevista se hace por medio de información cuantitativa y a través de una pauta que asegure el cumplimiento del objetivo de la investigación, cabe resaltar que existe una pauta para el directivo y una para el emprendedor, pero ambas parten de la misma base de factores del *coworking*, que es la unidad de análisis, la pauta se muestra en la tabla 9:

**Tabla 9: Pauta general para el estudio de casos**

Componentes	Descripción	
<b>Tipo de investigación</b>	Cualitativo, descriptivo y explicativo	
<b>Preguntas de investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué nacieron los espacios de <i>coworking</i> en el Perú?</li> <li>• ¿Cómo estructuró cada empresa de <i>coworking</i> sus factores?</li> <li>• ¿Existe una relación entre esos factores y la potenciación de la capacidad innovadora de los emprendedores?</li> </ul>	
<b>Ejes temáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto del <i>coworking</i></li> <li>• Relación entre los factores del <i>coworking</i> y la innovación</li> </ul>	
<b>Proposiciones</b>	Véase la Tabla 6	
<b>Unidad de análisis</b>	Factores presentes en el <i>coworking</i> que nacieron entre el 2014-2017.	
<b>Estrategia de análisis</b>	Proposiciones teóricas	
<b>Muestra</b>	5 casos de estudio con diferente tiempo de maduración en mercado.	
<b>Informantes</b>	4 directivos (encargados, fundadores) + 8 emprendedores	
<b>Técnicas</b>	Entrevistas semiestructuradas y observación directa.	
<b>Periodo de tiempo</b>	Retrospectivo	
<b>Pauta para los directivos</b>  (basada en los factores)	Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas de presentación</li> <li>• ¿Qué lo impulsó a trabajar en un <i>coworking</i>?</li> <li>• ¿Qué es lo más importante que su <i>coworking</i> ofrece a los emprendedores?</li> <li>• ¿Qué es lo que más valora de los emprendedores?</li> </ul>
	Contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Siente que hay un apoyo por parte del estado u otra entidad? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Cómo ve su <i>coworking</i> en relación a los demás? ¿Existen alianzas de conocimiento, o similar?</li> <li>• ¿De qué manera evalúa la performance de su <i>coworking</i>?</li> </ul>

**Tabla 9: Pauta general para el estudio de casos (continuación)**

<b>Pauta para los directivos (continuación)</b>  (basada en los factores)	Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué servicios les ofrece a los emprendedores?</li> <li>• ¿Cómo promueve la creación de redes de trabajo o <i>networking</i> entre sus emprendedores?</li> <li>• ¿Cómo promueve el desarrollo de habilidades de los emprendedores?</li> <li>• ¿Qué resultados generan en los emprendedores estos servicios que ofrece?</li> <li>• ¿Cree usted que el trabajo en <i>coworking</i> les permite innovar? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Le parece importante que los emprendedores de este <i>coworking</i> innoven? ¿De qué manera impulsa a que lo logren?</li> </ul>
	Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuénteme alguna experiencia donde haya visto que las colaboraciones entre sus emprendedores y de qué manera su <i>coworking</i> los potenció para lograr un resultado importante.</li> </ul>
	Tareas individuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen procesos de seguimiento o acompañamiento para el emprendedor que le permita recordar siempre su objetivo o al menos completar la próxima tarea que se propuso?</li> <li>• ¿Qué resultado obtuvo este proceso de seguimiento/accompañamiento en el emprendedor cuando se realizó continuamente?</li> </ul>
<b>Pauta para los emprendedores (continuación)</b>  (basada en los factores)	Importante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación breve</li> <li>• ¿Desde hace cuánto trabajas en un <i>coworking</i>?</li> <li>• ¿Cómo te decidiste a trabajar en un <i>coworking</i>?</li> <li>• ¿Cuál es la expectativa que tienes del <i>coworking</i>?</li> <li>• ¿Qué es lo más valioso que te ofrece?</li> </ul>
	Contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo fue que decidiste venir a este <i>coworking</i>?</li> <li>• ¿Qué opinas de esta forma de trabajar?</li> </ul>
	Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué servicios te ofrecen?</li> <li>• ¿Cómo te ayuda el <i>coworking</i> con la creación de redes de trabajo o <i>networking</i>?</li> <li>• ¿Te desarrolla en habilidades emprendedoras?</li> <li>• ¿Cuál es el resultado por el que estás orgulloso?</li> <li>• ¿Cree usted que el trabajo en <i>coworking</i> te permite innovar? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Crees que este <i>coworking</i> fomenta en ti la innovación? ¿De qué manera te impulsa?</li> </ul>
	Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuéntame alguna experiencia donde hayas colaborado con otros emprendedores?</li> </ul>
	Tareas individuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera logras el cumplimiento de las tareas que vienes a realizar en el <i>coworking</i>?</li> </ul>
	Actitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuéntame, ¿cómo prefieres comportarte en un momento de colaboración en el <i>coworking</i>?</li> </ul>
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué habilidades has aprendido durante tu permanencia en el <i>coworking</i>? ¿Y por qué consideras que son importantes?</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo presentará en detalle cada caso de estudio, a partir de las técnicas de recolección identificadas en el marco metodológico. Se cuenta con la información a detalle de cada entrevista (véase Anexo A) y las fuentes secundarias disponibles. Luego, se muestra el análisis cruzado de los mismo para finalizar con una discusión alrededor de las proposiciones de la investigación.

### 3.1. Descripción de casos

Se realiza de acuerdo a la información obtenida por fuentes primarias (entrevistas) y fuentes secundarias (información disponible en internet), tiene como objetivo elaborar un perfilamiento de cada espacio de *coworking* con respecto a los factores estándares que los caracteriza. A continuación, se revisa cada caso:

#### 3.1.1. Caso 1

En el marco del concurso nacional Start Up Perú, se creó este *coworking* que agrupa a todos los emprendedores que ganaron y les provee las herramientas suficientes para el desarrollo del proyecto. El concurso Start Up Perú es una iniciativa del Estado Peruano liderada por PRODUCE, el objetivo es promover el surgimiento y consolidación de nuevas empresas peruanas que ofrezcan productos y servicios innovadores, con alto contenido tecnológico, de proyección a mercados internacionales y que impliquen la generación de empleos de calidad. Este concurso se realiza una vez al año y ocurre desde el 2012. Actualmente está vigente la 5ta edición, que lleva por nombre, la 5ta generación.

Este *coworking* está situado en Av. Guardia Civil 834, uno de los edificios de PRODUCE, se creó en septiembre 2016 para los ganadores de la 3era generación. La propuesta de valor hacia los emprendedores es ser una fuente de asesoría y apoyo para el desarrollo de aspectos técnicos del proyecto (ej. Comunicación, validación del producto mínimo viable, etc.). Es de pequeño tamaño, cuenta con una sala de trabajo colaborativo con capacidad para 40 personas aproximadamente y una sala de reuniones a disposición de los emprendedores.

A continuación, se presentará el detalle de los factores a través de las fuentes de información recolectadas, estos son:

### **Contexto**

Fue desarrollado por el Ministerio de la Producción, asimismo las empresas aliadas a PRODUCE contribuyeron para la realización de talleres en tendencias y *marketing* de manera gratuita para los emprendedores. Por esto, la persona entrevista considera que este *coworking* tuvo una implementación fácil.

En cuanto a la competencia, no existen *coworkings* similares porque este modelo es focalizado en el nicho de las *start-ups*. Actualmente no tienen indicadores de gestión ya que la iniciativa tiene menos de 1 año, pero el modo de medir sería de acuerdo al nivel de madurez de cada *start-up* por generación (ej. Entrada al mercado, búsqueda de socios, etc.)

Desde el lado de los emprendedores, resaltan el prestigio que significa trabajar desde un *coworking* respaldado por el gobierno y que es una alternativa muy buena ya que todos inician en las mismas fases y apuntan a conseguir el siguiente hito, por lo cual la curva de aprendizaje se reduce por el conocimiento compartido que existe a través de la colaboración.

### **Colaboración**

La colaboración se da solo a nivel de conocimiento, se evidenció en una reunión que sostuvieron los *start-ups* E-cash, Conectagro y Nutrishake en la cual se dieron retroalimentación en torno a la ejecución y basado en la experiencia de cada uno. Es importante mencionar que, de acuerdo a uno de los emprendedores, esta colaboración no trasciende a otros aspectos, por ejemplo: datos de inversionistas.

### **Servicio**

De acuerdo a lo mencionado por la persona encargada y ambos emprendedores, existe un consenso de que los servicios que ofrece al emprendedor son básicos, que es la sala de trabajo colaborativo y la sala de reuniones; sin embargo, la persona encargada también mencionó servicios de asesoría en comunicación, validación y contacto con

inversionistas, pero se puede suponer que el emprendedor no lo considera importante o no está ocurriendo aún porque no lo confirmó en la entrevista.

Entre los servicios que promueven el *networking*, el *coworking* ofrece una red de mentores que facilita la conexión con inversionistas ángeles. También existen servicios con foco en el desarrollo de habilidades emprendedoras, el *coworking* brinda talleres y conversatorios según necesidad del emprendedor y tendencias como *fintech*, innovación social, entre otros. Como resultado, los emprendedores entrevistados creen que están mejorando su comunicación y los ayuda a seguir avanzando en las fases del emprendimiento para llegar al mercado.

Con respecto a la innovación, no es uno de los resultados que se indica durante la entrevista como *top-of-mind*, pero si se menciona que el trabajo en el *coworking* permite desarrollar la creatividad, a base de ofrecer talleres sobre tendencias y el espacio de trabajo amplio y horizontal; mas no necesariamente permite la entrada al mercado, porque esto es resultado de la actitud del emprendedor más que del espacio de *coworking*.

### **Tareas individuales**

No existen procesos de seguimiento a tareas, de acuerdo a la persona encargada del *coworking* es por dos motivos: (1) el espacio es muy joven y están enfocándose en lo mínimo necesario para el emprendedor, (2) cada proyecto es muy particular y hacerle seguimiento podría ser hasta perjudicial.

### **Habilidad**

No se puede descartar la influencia del *coworking* en el *marketing* (como componente de innovación), ya que esto les permitió desarrollar habilidades de venta y poder exponer sus proyectos para conseguir colaboradores y potenciales alianzas.

### **Actitud**

La actitud general compartida es que cada emprendedor se enfoca en su proyecto y raramente ocurre una colaboración entre ellos porque no están muy pendientes de los demás. Por otro lado, la actitud del encargado de *coworking* tiene oportunidad de mejora para fomentar el *networking* y ser cercano con ellos.

### 3.1.2. Caso 2

Es una iniciativa privada que se creó en junio 2016. Su fundador es un ingeniero industrial, que, al percibir que existía falta de capacidades y métodos de gestión para emprender inicia su propio *coworking*, con una dinámica similar al modelo del *coworking* argentino que visitó.

Entre lo más importante que ofrece el *coworking* se tiene: Flexibilidad de servicios de acuerdo a la necesidad del emprendedor pudiendo así tener paquetes muy personalizados, buen servicio y una imagen profesional para darle un aspecto más serio a los emprendedores y una potenciadora para desarrollar los emprendimientos tradicionales.

A continuación, se presentará el detalle de los factores a través de las fuentes de información recolectadas, estos son:

#### Contexto

Es difícil crear un *coworking* como una iniciativa privada ya que las leyes limitan su crecimiento, esto se da porque las municipalidades las consideran con la categorización de oficina y de acuerdo al distrito tiene un máximo de área posible.

El apoyo de otras organizaciones es escaso, intentó promocionarse en alianza con incubadoras, universidades y municipalidades, pero ninguna le ofreció ningún apoyo de promoción. Por otro lado, la competencia existe y el diferencial que se tiene es por el nivel de precio y por la potenciadora que realiza mentoría para los emprendimientos tradicionales. Las métricas de evaluación del desempeño son: el tiempo de fidelidad del emprendedor, las ventas generales y el nivel de satisfacción.

#### Colaboración

Se da a nivel de conocimiento, ocurrió un caso en el que unos emprendedores se acercaron a otros que dominaban temas de marca para pedir consejos y estos estaban dispuestos a colaborar. Por otro lado, algunos realizan mentorías gratuitas con el fin de poder obtener una relación comercial a corto plazo entre emprendedores y cobrar por sus servicios.

## **Servicio**

Los servicios ofrecidos son lo mínimo indispensable para el emprendedor y es: (1) espacios de trabajo colaborativo, (2) oficinas privadas y (3) salas para talleres.

En relación al *networking*, este *coworking* aporta con la promoción de almuerzo de emprendedores 1 vez al mes y una reunión de *networking* 2 veces por mes. En relación al desarrollo de habilidades emprendedoras se da a través de 5 iniciativas, que son: (1) Talleres generales impartidos por los mismo emprendedores, (2) diagnóstico para identificar oportunidades de mejora, (3) mentoría en temas transversales y generales, (4) nivelación para emprendedores, iniciativa que se hace 1 vez por semana y busca uniformizar el mínimo conocimiento de los emprendedores, y (5) reuniones de experiencia, impartido por emprendedores de experiencia.

Como resultado se espera que los emprendedores mejoren sus habilidades de gestión básicas mas no capacidades innovadoras; el fundador considera importante que estos emprendedores innoven, pero no lo promueve porque cree que aún no es el momento.

## **Tareas individuales**

A través de los servicios de la mentoría y la potenciadora busca acompañar a los emprendedores tradicionales para el seguimiento de sus proyectos de manera específica y personalizada, así poder contribuir con el desarrollo de las fases del emprendimiento.

## **Habilidad**

Las habilidades que se desarrollan en este *coworking* son las básicas de gestión y no tiene relación directa con la capacidad innovadora, actualmente se seleccionan los temas de los talleres a través de un filtro para direccionarlos hacia ese objetivo.

## **Actitud**

La actitud presente en el espacio de *coworking* es de tranquilidad y predisposición, el fundador y el administrador general cumplen un rol fundamental en esto ya que siempre están abiertos a escuchar a los emprendedores y ofrecerles alternativas de solución.

### 3.1.3. Caso 3

Es una iniciativa privada que se creó en febrero del 2016, se define como un espacio que busca potenciar los proyectos del trabajador independiente, pequeño empresario, o *freelance*. El propósito del *coworking* es sembrar una cultura de progreso en la sociedad, a través de un espacio de trabajo colaborativo, que inspira, educa y conecta a mentes emprendedoras, creativas, innovadoras y agentes de cambio.

Este *coworking* fue fundado por 2 socios que tenían ganas de desarrollar un emprendimiento propio y conocieron el modelo del *coworking* en el extranjero. La visión es ser reconocidos como el *coworking* del emprendimiento social que ofrece oportunidades a emprendedores para generar sinergias, además de lograr una cercanía muy estrecha con ellos, lo cual es confirmado por los emprendedores entrevistados.

A continuación, se presentará el detalle de los factores a través de las fuentes de información recolectadas, estos son:

#### Contexto

Para fundar el *coworking* no encontraron apoyo del estado u otras organizaciones, fue producto del esfuerzo conjunto de los socios. Con respecto a su relación con otros *coworkings*, no existe una colaboración genuina por iniciativa, pero cuando se realiza una acción en beneficio del otro, se obtiene una respuesta recíproca de otro *coworking*, eso sucedió en una experiencia de recomendación a un emprendedor. Las métricas son nivel de satisfacción y ventas generales. Los emprendedores creen que este *coworking* se diferencia por su flexibilidad por permitirles realizar una negociación de usar el espacio colaborativo a cambio de impartir talleres.

#### Colaboración

Se da a nivel de conocimiento, ocurrió en una situación donde unos emprendedores requerían resolver un aspecto legal y fueron ayudados por otro que dominaba el tema, no se conocen otras experiencias de colaboración que no hayan sido de conocimiento.

## **Servicio**

Los servicios ofrecidos son salas para reuniones, espacios de trabajo colaborativo, salas para talleres, además tienen salas de juegos y espacios para reuniones sociales.

Con relación al *networking*, se realiza un *meet-up* con inversionistas y una reunión 1 vez al mes para intercambio de ideas entre los emprendedores, los emprendedores consideran que el fundado cumple un rol activo en la generación del *networking*.

Con relación al desarrollo de habilidades emprendedoras, se imparten talleres creados por los mismos emprendedores y esto permite pensar en nuevas tendencias para complementar el emprendimiento, así como desarrollar mejor la organización personal y la disciplina, no consideran a la innovación como un posible resultado. Sin embargo, si existe un ambiente propicio para el desarrollo de la creatividad ya que los inversionistas que van al *meet-up* suelen abrirle la mente al emprendedor con su experiencia. Los emprendedores si sienten que esto les permite crear con más facilidad.

## **Tareas individuales**

El desarrollo de tareas individuales se da por iniciativa del emprendedor, no existen mecanismo por parte del *coworking* para el seguimiento de tareas a cada uno, ya que eso podría reducir su campo de acción al no ser experto en el rubro de su emprendimiento. Lo que sí se pudo hacer seguimiento es a la realización de reuniones recordándole a los emprendedores las horas de sus reuniones.

## **Habilidad**

Las habilidades identificadas que han sido desarrolladas son las técnicas de ventas, disciplina y pitch, debido a los talleres que impartían los propios emprendedores se centraban en ello.

## **Actitud**

La actitud compartida es de calma y tranquilidad, además de una predisposición a ayudar en todo momento, el fundador cumple un rol importante en mantener este ambiente y se sienta con cada emprendedor a conocerlo y saber qué necesita para conectarlo con el emprendedor que más le pueda ayudar.

### 3.1.4. Caso 4

Es una iniciativa privada y se creó en agosto del 2015, se define como una nueva experiencia de trabajo colaborativo, un lugar diseñado para emprendedores y empresas que desean crear, aprender, innovar y disfrutar del lugar de trabajo, con todos los servicios necesarios para despegar las ideas.

Es administrado por una persona cuya pasión es impulsar a los emprendedores para que estos desarrollen sus iniciativas y es por esta razón que les ofrece un servicio atento y cordial en lo que requieran del *coworking*.

A continuación, se presentará el detalle de los factores a través de las fuentes de información recolectadas, estos son:

#### **Contexto**

No existe un apoyo el estado para la implementación del *coworking*, pero si por parte de otras organizaciones como universidades, por ejemplo: USIL realiza 1 taller mensual con este *coworking*. La métrica principal es el nivel de satisfacción de los emprendedores. Con relación a estos, resaltan que la característica diferencial es la buena ubicación, que permite ser un punto óptimo para trabajar al estar cerca de todo, además destacan también la forma de trabajo que tiene este *coworking* por la existencia de estructuras poco comunes como una malla gigante sobre la cual puedes descansar y leer.

#### **Colaboración**

Se dio a nivel de conocimiento, uno de los emprendedores tenía una iniciativa inmobiliaria y la administradora logró que se conecte con otro emprendedor que era de Chile y había hecho algo similar, eso le permitiría reducir la curva de aprendizaje y lograr una introducción al mercado más rápido.

#### **Servicio**

Los servicios son espacios de trabajo colaborativo y salas de reuniones, también cuenta con coloridos espacios sociales y salas atípicas como una que tiene una malla elástica para leer que permite despejar la mente.

Con relación al *networking*, cada mes se lleva a cabo un *meet-up* con el objetivo de conocer y conectar a los emprendedores entre sí, esto ha permitido a *start-ups* como E-cash poder aterrizar su modelo de negocio al conocer a otro emprendedor de *fintechs*.

Con relación al desarrollo de habilidades emprendedoras, se imparten talleres para habilidad blandas, entre los ejemplos se tiene: motivación, liderazgo, coaching, entre otros. La administradora considera que esta interacción en el *coworking* si les permite innovar porque algunos talleres les enseñan a cómo vender por internet y salir al mercado más rápido. Los emprendedores sienten que el trabajo en el *coworking* les permitió tener una red de contactos que los asesoraron y le dieron forma a su modelo de negocio.

### **Tareas individuales**

No hay mecanismo de seguimiento de tareas por parte del *coworking*, la responsabilidad cae en el emprendedor.

### **Habilidad**

Las habilidades que han identificado los emprendedores que sienten que han mejorado son: (1) mayor seguridad al momento de trabajar con diversos perfiles y roles dentro de una organización, (2) disciplina para lograr desarrollar el emprendimiento sin necesidad de vigilancia.

### **Actitud**

La actitud compartida es de mucha resiliencia, uno de los emprendedores entrevistados comenta que podían ocurrir días malos, pero el ambiente positivo ayudaba a superarlo, al igual que en el anterior *coworking*, en gran parte es responsabilidad de la administradora de velar por este ambiente acogedor para el emprendimiento.

### **3.1.5. Caso 5**

Es una iniciativa privada y se creó en diciembre del 2014, se define como el espacio de trabajo más inspirador de la ciudad, donde independientes y empresas pequeñas encontrarán comodidad, *networking* y todo lo necesario para hacer crecer sus negocios.

Se fundó con el objetivo de construir sinergias entre las distintas personas que trabajan en un mismo espacio compartido, cambiar el esquema de trabajo modular a espacios que promuevan la creatividad e intercambiar puntos de vista para lograr una mayor productividad.

A continuación, se presentará el detalle de los factores a través de las fuentes de información recolectadas, estos son:

### **Contexto**

De acuerdo a los emprendedores entrevistados, este *coworking* se diferencia por permitir un contagio de motivación en un ambiente de trabajo óptimo, que dentro de sus particularidades cuenta con una sala con césped artificial, un tobogán para descender del 2do piso y una sala de arte para inspirar. Asimismo, existe un ambiente de colaboración auténtica entre los emprendedores como consecuencia de los servicios y el fomento de la colaboración.

### **Colaboración**

Los emprendedores son muy proactivos para apoyarse entre sí, realizan entrenamiento entre ellos o contribuyen para asistir el propósito de otro, por ejemplo: durante el año pasado se realizó un premio de la UTEC y los emprendedores armaron un espacio de entrenamiento para ofrecer retroalimentación al pitch, en otra ocasión, producto de una amistad, una emprendedora le ofreció una nota de prensa gratuita a otro para difundir su producto. Esta colaboración es de tipo de conocimiento, pero también lleva un componente emocional y empático, distinto a los casos antes mencionados.

### **Servicio**

El *coworking* ofrece espacios de trabajo colaborativo, espacios sociales, salas de reuniones, cafetería, además de una sala de arte y detalles coloridos que mejoran la arquitectura del lugar.

Con relación al *networking*, el *coworking* invita chilcanos todas las tardes de cada jueves para promover que se conozcan entre emprendedores, también se realiza una vez

al mes un *demo day*, la directiva asume un rol activo en el *networking* y uno de ellos está totalmente dedicado a la hospitalidad y ayudarte a conocer a otros, entre otras iniciativas están las mañanas de yoga, karaoke y noches de cine.

Con relación a las habilidades emprendedoras, los talleres permiten afinar habilidades blandas y nuevas técnicas de venta, gracias a esto y al *networking* los resultados que se obtienen son de conseguir clientes, encontrar el pitch, etc.

Ambos emprendedores entrevistados creen que el trabajar en este *coworking* les ha permitido identificar mejoras a sus proyectos a través de la retroalimentación y han ido innovando incrementalmente en ese sentido

### **Tareas individuales**

No existen mecanismo de apoyo por parte del *coworking*, el seguimiento de tareas es parte de la disciplina y responsabilidad del emprendedor.

### **Habilidad**

Trabajar en este *coworking* te permite desarrollar una imagen profesional, una capacidad de trabajar multidisciplinariamente, la posibilidad de acelerar tu aprendizaje y desarrollar habilidades blandas como comunicación y persuasión, todas estas forman parte del perfil del emprendedor que busca este *coworking*.

### **Actitud**

La actitud general compartida se manifiesta en un ambiente tranquilo donde conviven emprendedores dispuestos a colaborar y con predisposición a ayudar.

## **3.2. Análisis cruzado de resultados**

Luego de detallar de manera independiente cada caso de acuerdo a los factores según el modelo teórico propuesto, se consolidó los resultados en la tabla 10. Resumen general de casos. Este resumen tiene como objetivo realizar un análisis más robusto a través del análisis cruzado (Yin, 2009).

De acuerdo al acápite 2.8.1 del capítulo 2, se ha definido que los casos de *coworking* son una muestra de la realidad total, de los cuales se tiene la siguiente distinción:

- Nicho: Es el caso 1 porque se enfoca solo en emprendedores tipo *start-up*.
- Jóvenes: Es el caso 2 porque tiene menos de 1 año de operación.
- Maduros: Son los casos 3, 4 y 5, tienen más de 1 año de operación.

Del levantamiento de información de los factores, se tiene lo siguiente:

- Cuando el contexto es una iniciativa privada no se da el apoyo externo, a diferencia de cuando es pública y si lo tiene; las métricas están relacionadas a la salud del negocio y al emprendedor, cada *coworking* tiene un factor diferencial.
- La colaboración es muy incipiente, en la mayoría de casos se da a nivel de conocimiento y para resolver un problema de ejecución, solo el *coworking* que inició en el 2014 ha logrado una colaboración muy productiva en la ejecución también.
- El servicio, desde el *networking* provee retroalimentación y compartir, además desde las habilidades emprendedoras provee conocimiento de gestión, de habilidades blandas y de tendencias.
- No hay ningún mecanismo de soporte a las tareas individuales.
- Las habilidades desarrolladas son de venta, de creatividad y de gestión
- La actitud de los emprendedores es dispuesta a colaborar en los *coworkings* que tienen más de un año.

Dada esta distinción, se tiene el resumen general de casos en la tabla 10.

**Tabla 10: Resumen general de casos**

	Nicho	Jóvenes	Maduros		
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
Contexto	Iniciativa pública con apoyo del estado y la empresa para dar talleres directos, no tiene métricas, emprendedores lo relacionan a prestigio	Iniciativa privada, nulo apoyo de organizaciones o leyes, métricas centradas en la salud del negocio y el emprendedor, diferencial en la potenciadora	Iniciativa privada, nulo apoyo de organizaciones, métricas centradas en la salud del negocio y el emprendedor, emprendedores lo relacionan con el valor de cercanía	Iniciativa privada, apoyo limitado de universidades, métricas centradas en emprendedor, emprendedores lo relacionan con buena ubicación. Ambiente lúdico	Iniciativa privada, nulo apoyo de organizaciones, el emprendedor lo relaciona a un espacio inspirador. Ambiente lúdico.
Colaboración	A nivel de conocimiento, para resolver problemas de ejecución.	A nivel de conocimiento, consejos para superar un problema de ejecución	A nivel de conocimiento, consejos para superar un problema de ejecución	A nivel de conocimiento, para aterrizar la idea de negocio al mercado	A nivel de conocimiento y ejecución, para lograr captar clientes.
Servicio	<i>Networking</i> , retroalimentación por parte de mentores e inversionistas, apoyo de otros emprendedores	<i>Networking</i> , compartir entre emprendedores	<i>Networking</i> , retroalimentación de emprendedores y compartir	<i>Networking</i> , retroalimentación de emprendedores de alto nivel y compartir	<i>Networking</i> , retroalimentación emprendedores e inversionistas, espacios de compartir recurrentes
	Habilidades emprendedoras, Conversatorios de tendencias y de desarrollo de fases en <i>start-up</i>	Habilidades emprendedoras, talleres y mentoría para la gestión de emprendimientos tradicionales	Habilidades emprendedoras, talleres y entrenamientos enfocados en tendencias y necesidades	Habilidades emprendedoras, talleres de empresas enfocados a habilidades blandas	Habilidades emprendedoras, talleres inspiradores que mantienen la motivación
Tareas individuales	No hay	No hay	No hay	No hay	No hay
Habilidad	Desarrollo de habilidades de venta y exposición de ideas.	Desarrollo de habilidades de gestión del negocio	Desarrollo de habilidades personales, de creatividad y de venta	Desarrollo de habilidades personales y creatividad	Desarrollo de habilidades de venta, personales y creatividad
Actitud	Poca actitud colaboradora por ser <i>start-ups</i> todas se crea un recelo, alguien debe tomar la iniciativa para conocer.	Poca actitud colaboradora, aún se debe mucho al empuje del fundador.	Disposición a colaborar y hacer del espacio de <i>coworking</i> una familia	Disposición a colaborar y con tolerancia al error (resiliencia)	Disposición a colaborar, ambiente cálido entre los emprendedores

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Resultados del eje temático 1

El objetivo del eje temático 1 es explicar la existencia y en qué contexto nacen los *coworkings*, para poder explicar lo siguiente se debe responder: (1) Identificar la inspiración para fundar un *coworking*. (2) Conocer la complejidad de establecer un *coworking* debido a factores externos. (3) Identificar la comunicación entre el *coworking* dentro de su ecosistema.

Para ello se realiza la distinción de los 3 tipos de casos identificados: nicho, jóvenes y maduros, así conocer el grado de complejidad que tiene cada uno.

#### 3.3.1. Nicho

(1) Identificar la inspiración para fundar un *coworking*: La inspiración viene por parte de la entidad pública que en su objetivo de incentivar el emprendedurismo inicia este *coworking* para los beneficiarios del concurso Start Up Perú.

(2) Conocer la complejidad de establecer un *coworking* debido a factores externos: Debido a que fue soportado por el gobierno, fue de complejidad muy baja, dado que se contaba con los recursos monetarios y de alianzas para implementarlo.

(3) Identificar la comunicación entre el *coworking* dentro de su ecosistema: No existe tal comunicación, es un *coworking* que no compite con los otros estándares, dado que capta un público distinto y específico, además es único en su tipo actualmente.

#### 3.3.2. Jóvenes

(1) Identificar la inspiración para fundar un *coworking*: La inspiración del fundador es de querer mejorar la sociedad a través de enseñar a emprender en un *coworking* y de la observación del modelo en el extranjero para replicarlo.

(2) Conocer la complejidad de establecer un *coworking* debido a factores externos: Muy alta, ya que al estar en sus inicios no tiene el suficiente poder de negociación y depende de la resiliencia del fundador.

(3) Identificar la comunicación entre el *coworking* dentro de su ecosistema: No existe tal comunicación, no se acerca a los otros *coworkings* por la competencia que

puede significar, además porque aún está descubriendo su modelo de negocio y en ese primer año de operación lo termina de aterrizar.

### **3.3.3. Maduros**

(1) Identificar la inspiración para fundar un *coworking*: Es la misma inspiración que para el *coworking* joven, buscan mejorar una realidad y replicar un modelo extranjero que funciona.

(2) Conocer la complejidad de establecer un *coworking* debido a factores externos: Media, al tener presencia en el mercado le permite lograr negociaciones y alianzas para ofrecer un servicio más integral al emprendedor; sin embargo, la negociación con entidades del gobierno sigue siendo nula.

(3) Identificar la comunicación entre el *coworking* dentro de su ecosistema: No existe tal comunicación; sin embargo, existen iniciativas por lograr la colaboración entre los fundadores de *coworking*, esto se debe a que su maduración ya les da una posición claramente reconocible por los emprendedores y cada uno jala una parte del mercado.

## **3.4. Resultados del eje temático 2**

El objetivo del eje temático 2 es conocer el funcionamiento de este sistema donde las entradas son los factores del *coworking* y las salidas esperadas son un aumento percibido en la capacidad innovadora de los emprendedores. En base a las respuestas de las entrevistas, se categorizará el nivel de influencia de cada factor para cada una de las salidas, por lo tanto, se tendrán los 2 siguientes análisis: Influencia en la creatividad y en el *marketing*, dado que ambos son los componentes de la innovación.

### **3.4.1. Influencia en la creatividad**

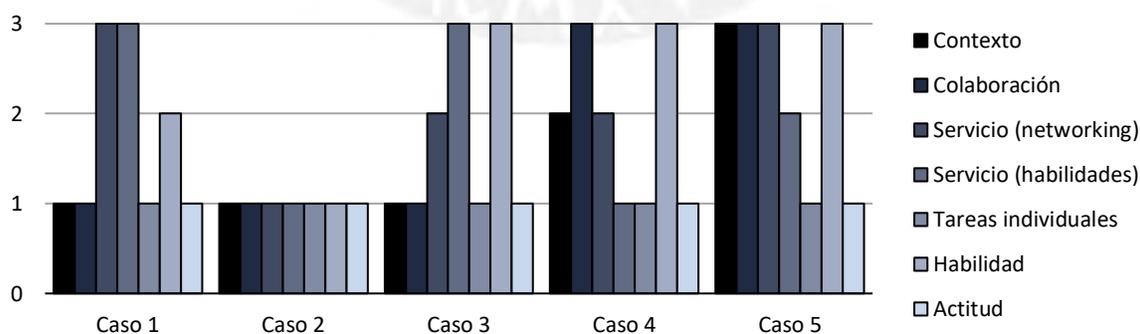
Cada uno de los factores tiene elementos que incentivan en menor o mayor medida la creatividad, la explicación para cada factor es la siguiente:

- Contexto: Si el contexto no implica ningún elemento de incentivo a la creatividad toma el valor 1 (poco influyente), si tiene al menos 1 elemento tomará el valor 2 y si tiene más de 1 elementos tomará el valor 3 (muy influyente).

- **Colaboración:** Si la colaboración no produce conocimiento toma el valor 1, en caso que si lo produzca toma el valor 2, y si lo produce y permite modificar algo existente toma el valor 3.
- **Servicios (*networking*):** Si el *networking* solo es para compartir toma el valor 1, pero si se ofrece retroalimentación de los emprendedores toma el valor 2 y si el retroalimentación es integral de emprendedores e inversionistas toma el valor 3, esto porque el retroalimentación incentiva a pensar en nuevas opciones.
- **Servicios (habilidades desarrolladas):** Si los talleres son de nivelación, es decir conocimiento de habilidades de gestión toma el valor 1, si son motivadores e inspiran toma el valor 2 y si muestra tendencias toma el valor 3, porque las tendencias incentivan a pensar en cosas nuevas.
- **Tareas individuales:** Dado que no existen mecanismos, todos los valores serán 1
- **Habilidades:** Si las habilidades desarrolladas son de gestión toma el valor 1, si son de venta toma el valor 2 porque los argumentos de venta necesitan sustento y creatividad, si son de creatividad puramente, toma el valor 3
- **Actitud:** Si es una actitud colaboradora solamente toma el valor 1, si esta actitud también es de discusión y generación de ideas toma el valor 2, y si es una actitud de reunirse con otro emprendedor para ayudarlo con las ideas toma el valor 3.

Basado en estas medidas incrementales en torno a la creatividad, se tiene el resultado de la evaluación en la figura 3.

**Figura 3: Influencia de los factores en la creatividad**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica, se observa que los factores que provee el *coworking* como el servicio, a nivel de generar *networking* y desarrollar habilidades, el fomento de la colaboración y el contexto en el cual están involucrados los emprendedores dentro del *coworking*. Impactan mayoritariamente en la creatividad y se observa en varios de los casos analizados. Mientras que los factores que depende más del emprendedor, como es la actitud que muestra, las habilidades que siente que ha desarrollado, y el seguimiento a las tareas individuales tienen menor participación en la percepción de un incremento de la creatividad.

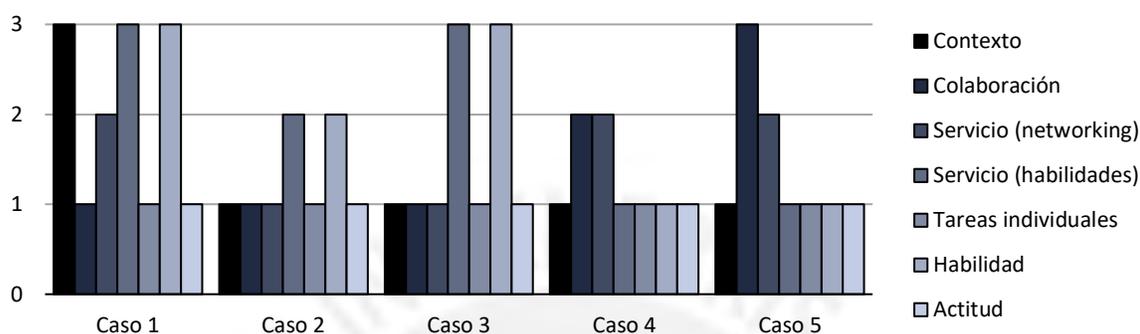
### 3.4.2. Influencia en el marketing

Cada uno de los factores tiene elementos que incentivan en menor o mayor medida el *marketing*, la explicación para cada factor es la siguiente:

- Contexto: Si el contexto no implica ningún elemento de incentivo colocar el producto en el mercado toma el valor 1 (poco influyente), por el contrario, si estar en ese *coworking* acelera tu introducción al mercado tomará el valor 3 (muy influyente).
- Colaboración: Si la colaboración no contribuye a llegar al mercado toma el valor 1, en caso que si permita acercarse al mercado con un prototipo toma el valor 2, y si permite conseguir clientes toma el valor 3.
- Servicios (*networking*): Si el *networking* solo es para compartir toma el valor 1, si se ofrece retroalimentación de emprendedores de alto nivel o inversionistas que conocen el mercado toma el valor 2, si ello permite conseguir clientes toma el valor 3.
- Servicios (habilidades desarrolladas): Si los talleres son de habilidades blandas toma el valor 1, si son de gestión para poner en marcha el negocio toma el valor 2 y si son de tendencias para conquistar nuevos nichos toma el valor 3.
- Tareas individuales: Dado que no existen mecanismos, todos los valores serán 1
- Habilidades: Si las habilidades desarrolladas son personales toma el valor 1, si son de gestión toma el valor 2, y si son habilidades de venta y de comunicación toma el valor 3.
- Actitud: Si la actitud de colaboración no produce un nuevo cliente toma el valor 1, en caso de que si lo produzca toma el valor 3.

Basado en estas medidas incrementales en torno al *marketing*, se tiene el resultado de la evaluación en la figura 4.

**Figura 4: Influencia de los factores en el marketing**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica, nuevamente se observa que la actitud y el seguimiento a las tareas individuales no tiene participación en el incremento de la capacidad de *marketing*. Con respecto a los otros factores, no hay uno solo claro que sea el de mayor influencia, sino que existe una especialización de cada *coworking* en uno de ellos en específico con el fin de lograr un desarrollo de la capacidad de *marketing*. En el *coworking* joven (caso 2) aún no es consistente este incremento de capacidad.

### 3.5. Discusión de resultados

Luego de observar ambos resultados, se tiene lo siguiente:

- Con respecto a la creatividad, se observa que los casos maduros (3, 4 y 5) tienen mayor influencia en el contexto, colaboración y servicio, mientras que los casos nicho (1) y joven (2) se basan más en la habilidad como influyente.
- Con respecto al *marketing*, los casos maduros (3,4 y 5) ya no tienen un claro consenso, destaca el caso 5 que es el de mayor madurez en el mercado con respecto a la colaboración, el caso nicho (1) es influyente en servicio y contexto,

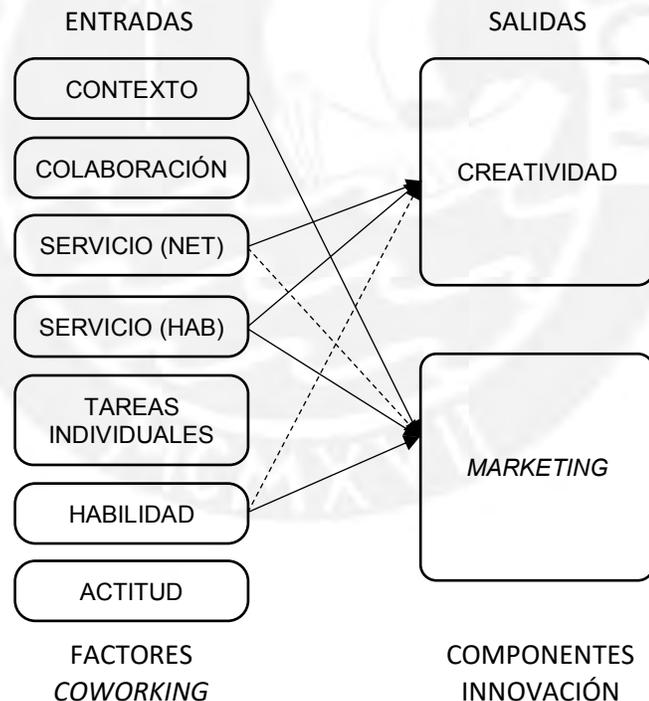
lo que indica que tiene una orientación al mercado. El caso joven (2) está creciendo para igualar al caso 3 pero no muestra señales claras de influencia.

Para tener una vista integral del sistema, que a su vez nos permita responder las preguntas de las proposiciones, se usará la figura 2 que indica de proposiciones de la investigación, pero se variará la intensidad de los conectores, de acuerdo a lo siguiente:

- Si el puntaje asignado a la influencia es 1, no habrá conector.
- Si es 2, el conector será intermitente.
- Si es 3, el conector será una línea sólida

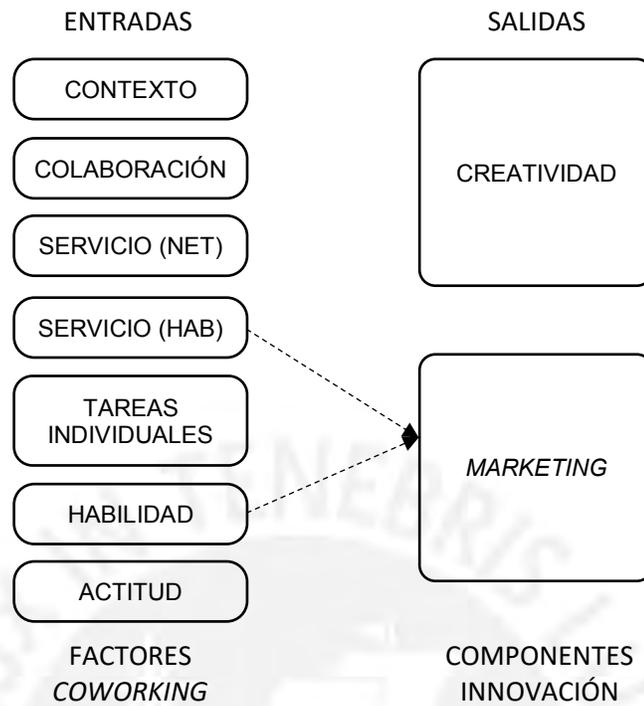
Para cada caso, se observa la figura del 5 al 9.

**Figura 5: Resultado de proposiciones de la investigación (Caso 1)**



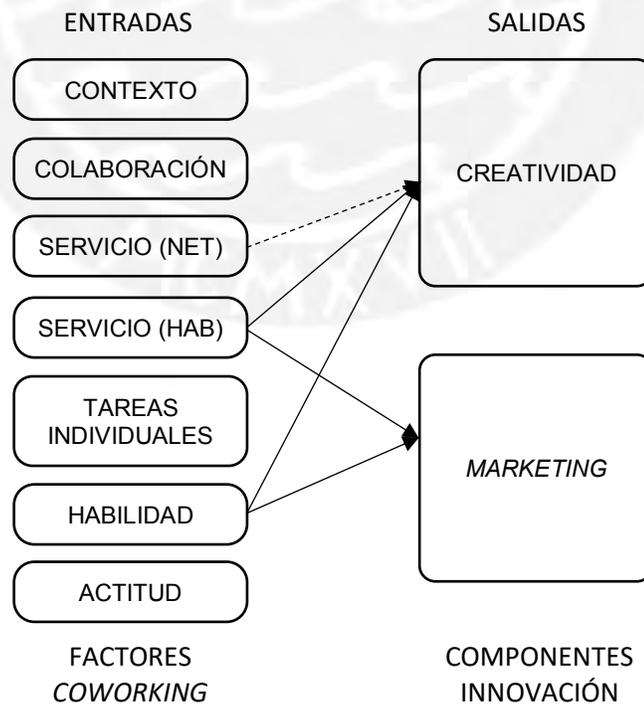
Fuente: Elaboración propia

**Figura 6: Resultado de proposiciones de la investigación (Caso 2)**

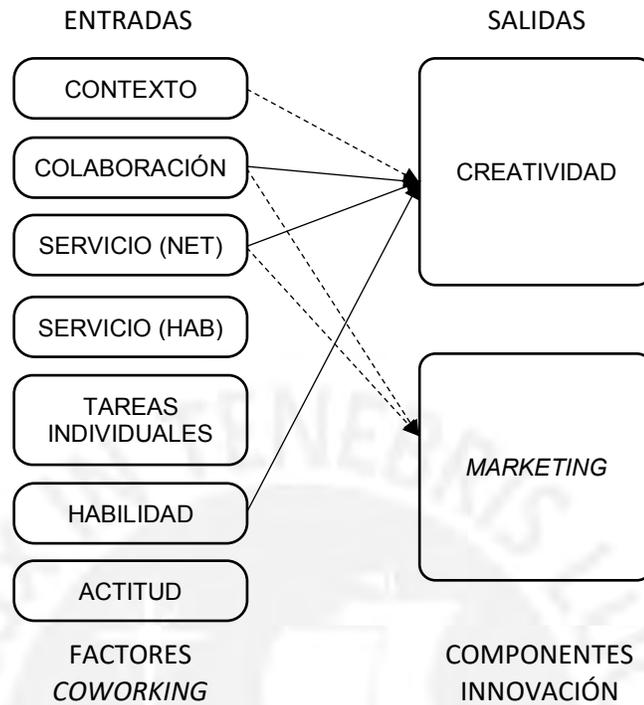


Fuente: Elaboración propia

**Figura 7: Resultado de proposiciones de la investigación (Caso 3)**

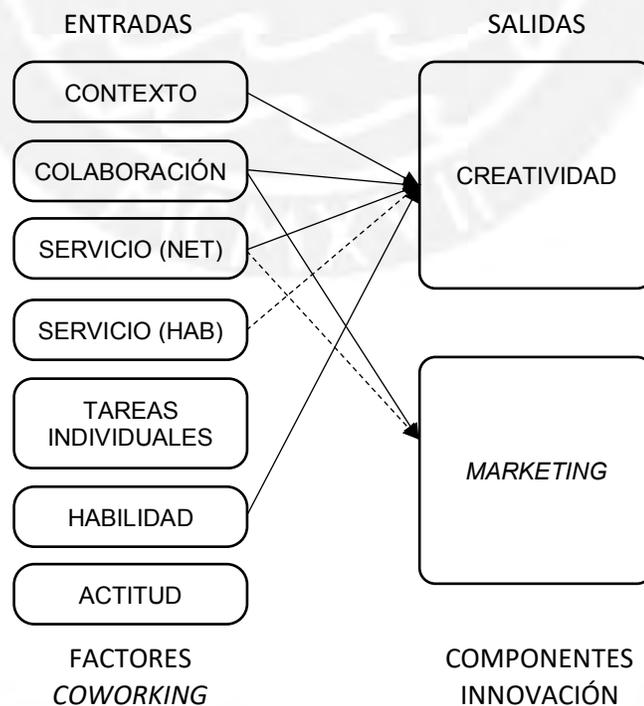


**Figura 8: Resultado de proposiciones de la investigación (Caso 4)**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 9: Resultado de proposiciones de la investigación (Caso 5)**



Con estas figuras, podemos dar respuesta a la proposición principal, se tiene lo siguiente:

- Para *coworking* nicho, los factores servicio y habilidad contribuyen al aumento de capacidades innovadoras; además el factor contexto contribuye a *marketing* también, lo que significa que este tipo de *coworking* está más orientado al mercado que a la creatividad.
- Para el *coworking* joven, los factores no contribuyen al aumento de capacidades innovadoras, solo el factor habilidad contribuye parcialmente al desarrollo de mercado, mas no a la creatividad.
- Para el *coworking* maduro, los factores si contribuyen al aumento de capacidades innovadoras; sin embargo, cada uno de especializa en un tipo de factor, en algunos casos es la colaboración, en otras, la habilidad. Se observa también que estos *coworkings* están más orientados a la creatividad que al *marketing*.



## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como objetivo analizar el impacto de los factores del *coworking* en los componentes de la innovación en 5 casos de estudio entre los años 2014 y 2017. A partir de los resultados, se generan distintos tipos de conclusiones relacionadas a la teoría y la metodología, también se propone recomendaciones para estudios futuros.

Las conclusiones de la investigación se distinguen en 3 grupos de interés que se exploraron a lo largo del estudio y son

Con relación a las preguntas de investigación se ve lo siguiente:

- La existencia del *coworking* en Lima, Perú se da porque los fundadores querían mejorar el ecosistema emprendedor y replicaron un modelo que observaron en el extranjero. Mientras que el *coworking* que nacen en el seno del gobierno, contribuye al objetivo del ministerio, en este caso PRODUCE.
- La existencia del *coworking* en Lima, Perú se ve limitada por el nulo apoyo de organizaciones externas para este modelo que incentiva la innovación y contribuye al ecosistema emprendedor.
- Los *coworkings* son de distinto tipo: nicho, joven o maduro. El *coworking* nicho tienen mayor orientación al mercado y existe una correlación entre 2 de sus factores y la innovación. El *coworking* joven aún no presenta correlación entre sus factores y la innovación, mientras que el *coworking* maduro tiene mayor orientación hacia la creatividad y uno de los factores predomina e impacta en la innovación.
- De acuerdo al estudio, los factores de actitud y contexto raramente se correlacionan con la innovación, ese es el resultado de las entrevistas semiestructuradas y las fuentes de información secundaria.
- La innovación es entendida por los entrevistados como la combinación de creatividad y *marketing* con el objetivo de lograr una mejora en el emprendimiento; sin embargo, predomina más la noción de que la innovación debe ser disruptiva y no solo incremental.

Con relación al marco teórico se ve lo siguiente:

- El estudio se basa en el concepto de la economía colaborativa, del *coworking* y sus factores, y, en base a diversos autores se construye una correlación teórica con la innovación.
- El *coworking* es un modelo nuevo, con el término acuñado en el 2005 (Neuberg, 2005a), la literatura existente al respecto es escasa y la relación teórica con la innovación se construyó sobre la base de una literatura variada.
- El marco teórico considera modelos no aplicables a la realidad peruana por un nivel de madurez del *coworking*, ej: la existencia de *coworking* nicho en España y la migración de los hoteles a considerar tener espacios de *coworking*.

Con relación al caso de estudio se ve lo siguiente:

- Los casos de estudio para la investigación tuvieron similitudes en los factores que presentaban y esto posiblemente se debe a la interacción existente entre los dueños de cada *coworking*, lo cual les podría permitir crecer simultáneamente. Cabe mencionar que esto se descubre dado que durante las entrevistas los fundadores hablaban de otros fundadores de *coworking* en Lima como colegas.
- La información previamente obtenida de los casos de estudio a través de la búsqueda en fuentes secundarias permitió establecer una línea base de los servicios que ofrece el *coworking* y guiar la entrevista para conocerlos todos y sus datos relevantes a detalle.
- El análisis cruzado del caso de estudio múltiple mostró que la estructura de factores de cada *coworking* es muy similar, y que incluso algunos factores son exactamente iguales como es el de tareas individuales, que ningún *coworking* lo consideraba. Esto puede hacer suponer que no se cuenta con capital humano capacitado para realizar un *coworking* con todo su potencial, sino que el desarrollo actual en el mercado es de modo empírico.
- Sin embargo, la información indica que cada caso de estudio es particular y único, pues la mezcla de factores es distinta y en algunos casos existe un mayor énfasis en alguno de ellos.

Finalmente, se recomienda lo siguiente:

- Ampliar el estudio del *coworking* hacia las 16 iniciativas que existen en Lima, Perú, con el fin de entender el modelo desde sus inicios y realizarle trazabilidad al futuro. Se podrían encontrar hallazgos interesantes en este proceso de evolución de ese modelo de negocio.
- Evaluar el compromiso de la dirección de un *coworking* como aspecto importante en el éxito del mismo y en su posible consecuencia en la innovación, los *coworkings* más maduros tenían emprendedores que crearan su propio ambiente, pero se dio porque alguien les enseñó a cómo vivir en comunidad. Puede ser un factor de éxito interesante.
- Analizar el *coworking* joven en un par de años para identificar si es parte de una transición regular que luego se enfoque en uno de los factores como causante de innovación.
- Para poder llevar el estudio a un siguiente nivel, se podría extraer una muestra de *coworkings* de otros países de Latinoamérica y comparar los estados de madurez, además de observar si el fenómeno de la correlación con la innovación se da de igual modo. En este sentido, esta investigación puede servir como una pauta y una línea base de comparación con los resultados de una futura investigación.
- Este estudio tuvo limitaciones, que son: (1) Incrementar el número de casos de estudio conduciría a conclusiones mejor sustentadas. (2) No todos los directores de los *coworkings* están dispuestos a colaborar con la entrevista. (3) La información en fuentes secundarias a veces tiene más información que la persona a la que se entrevista, y luego de consultar por esos detalles no tienen como responderlo, por lo que se asumió que lo correcto es lo del entrevistado y se verificó mediante un día de trabajo en los *coworkings* para hacer uso de una observación directa.
- Finalmente, este estudio sienta un precedente para cualquier emprendedor que se decide a realizar su proyecto personal y a través de lo enunciado en este estudio pueda facilitar su proceso de decisión sobre cómo elegir un *coworking* basado en su potencial para fomentar la innovación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez Martin-Nieto, T. (2015). Qué es un intraemprendedor. Retrieved April 3, 2017, from [http://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/04/25/emprendedores/1429965899\\_681473.html](http://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/04/25/emprendedores/1429965899_681473.html)
- Ayuntamiento de Zaragoza. (2016). La Colaboradora. Retrieved March 29, 2017, from <http://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/lacolaboradora/>
- Balakrishnan, B. K. P. D., Muthaly, S., & Leenders, M. (2016). Insights from Coworking Spaces as Unique Service Organizations: The Role of Physical and Social Elements. *Rediscovering the Essentiality of Marketing*, 837. Retrieved from <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=117280544&lang=es&site=eds-live>
- Bauwens, M. (2013). Four Scenarios for the Collaborative Economy. Retrieved May 21, 2016, from <https://www.youtube.com/watch?v=KMV4cqRgV6Q>
- BBVA. (2015). Economía Colaborativa. Retrieved July 18, 2016, from <http://www.rutabbva.com/TLRQ/typo3conf/ext/rqzregister/res/pdf/EconomiaColaborativa.pdf>
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>
- Big Think. (2013). What's the future of sharing economy? | Big Think. Retrieved May 16, 2016, from <http://bigthink.com/amped/whats-the-future-of-the-sharing-economy>
- Botsman, R., & Rogers, R. (2011). *What's mine is yours* (2nd editio). London: Harper Collins Publisher.
- Bowersox, A. (2011). Coworking offers benefits for entrepreneurs, small businesses. *Savannah Morning News*, A 16.
- Bunnell, D., & Van Der Linden, J. (2012). ¿Es el coworking la nueva incubadora? Retrieved February 8, 2017, from <http://www.deskmag.com/es/es-el-coworking-la-nueva-incubadora-cotrabajo-437>
- Cheng, M. (2016). Sharing economy: A review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60–70. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.003>
- Contreras, Y. (2016). Directorio nacional de economía colaborativa (Perú). Retrieved July 5, 2016, from <http://colaboremos.pe/directorio/>
- DeskMag. (2012). The impact of coworking spaces on the local economy. Retrieved July 15, 2016, from <http://www.deskmag.com/en/the-impact-of-coworking-spaces-on-the-local-economy-212>

- Estrada, I., Faems, D., & de Faria, P. (2016). Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 53, 56–65.
- Felson, M., & Spaeth, J. L. (1978). Community Structure and Collaborative Consumption A Routine Activity Approach. *The American Behavioral Scientist (Pre-1986)*, 21(4), 614. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/194630529?accountid=28391>
- Foertsch, C. (2016). 2016 Coworking Forecast. Retrieved February 3, 2017, from <http://www.deskmag.com/en/2016-forecast-global-coworking-survey-results>
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera*, 15.1, 193–205.
- IE. (2016). Economía Colaborativa en América Latina. Retrieved July 16, 2016, from <http://informeeconomicolaborativa.latam.ie.edu/informe-economia-colaborativa.pdf>
- Juggernaut. (2014). Infographic: Understanding the Sharing Economy. Retrieved May 15, 2016, from <http://nextjuggernaut.com/blog/understanding-the-sharing-economy-infographic/>
- King, S. (2016). By 2020, There Will Be 26,000 Coworking Locations with 3.8 Million Members | 2016. Retrieved February 2, 2017, from [http://smallbusiness.com/facilities-manage/coworking-growth-forecast-2016-2020/?utm\\_content=buffereb6a4&utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook.com&utm\\_campaign=buffer](http://smallbusiness.com/facilities-manage/coworking-growth-forecast-2016-2020/?utm_content=buffereb6a4&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer)
- Koetsier, J. (2015). The sharing economy has created 17 billion-dollar companies. Retrieved December 8, 2015, from <http://venturebeat.com/2015/06/04/the-sharing-economy-has-created-17-billion-dollar-companies-and-10-unicorns/>
- Kubatova, J. (2014). The Cause and Impact of the Development of Coworking in the Current Knowledge Economy. *European Conference on Knowledge Management*, 2, 571–577.
- Malhotra, A., & Van Alstyne, M. (2014). The dark side of the sharing economy ... and how to lighten it. *Communications of the ACM*, 57(11), 24–27. <https://doi.org/10.1145/2668893>
- Martin, C. J., Upham, P., & Budd, L. (2015). Commercial orientation in grassroots social innovation: Insights from the sharing economy. *Ecological Economics*, 118, 240–251. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.08.001>
- McKean, J. (2014). *Customer's New Voice: Extreme Relevancy and Experience through Volunteered Customer Information*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Neuberg, B. (2005a). Coworking: Community Office Space for Writers and Programmers. Retrieved April 1, 2017, from <http://codinginparadise.org/coworking/>
- Neuberg, B. (2005b). Coworking - Community for Developers Who Work From Home. Retrieved July 16, 2016, from

<http://codinginparadise.org/weblog/2005/08/coworking-community-for-developers-who.html>

Nielsen. (2014). *Is Sharing the New Buying? Reputation and Trust Are Emerging As New Currencies*.

OECD. (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for collecting and reporting data on Research and Experimental Development*. Paris: OECD Publishing.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/9789264239012-en>

Patel, H., Pettitt, M., & Wilson, J. R. (2012). Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. *Applied Ergonomics*, 43, 1–26.

Richardson, L. (2015). Performing the sharing economy. *Geoforum*, 67, 121–129.  
<https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2015.11.004>

Romero, A. (n.d.). La fusión del hotel y coworking como apuesta del presente. Retrieved February 5, 2017, from [https://www.hosteltur.com/117088\\_fusion-hotel-coworking-como-apuesta-presente.html](https://www.hosteltur.com/117088_fusion-hotel-coworking-como-apuesta-presente.html)

Rosa, J. (2015). These Charts Show How the Sharing Economy Is Different. Retrieved December 8, 2015, from <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-15/these-charts-show-how-the-sharing-economy-is-different>

Ross, P., & Ressia, S. (2015). Neither office nor home: Coworking as an emerging workplace choice. *Employment Relations Record*, 15(1), 42. Retrieved from <http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=237909907440429;res=IELNZC>

Rus, A., & Orel, M. (2015). Coworking: A community of work. *Teorija in Praksa*, 52(6), 1017–1038.

Schopf, J., Roche, J., & Hubert, G. (2010). Co-working and innovation: new concepts for academic libraries and learning centres. *Emerald Insight*, 116, 67–78.

Spinuzzi, C. (2012). Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399–441.

Stantchev, V., Prieto-González, L., & Tamm, G. (2015). Cloud computing service for knowledge assessment and studies recommendation in crowdsourcing and collaborative learning environments based on social network analysis. *Computers in Human Behavior*, 51, 762–770. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.092>

TheNetworkHub. (2010). Coworking. Retrieved July 15, 2016, from <https://www.thenetworkhub.ca/coworking-space-vancouver/coworking-defined>

Von Stamm, B. (2003). *Managing innovation design and creativity*. London: London Business School.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. California, USA: SAGE PUBLICATIONS, INC.

Zimmer, S. (2017). Startup Incubation. *Research Starters: Business*. Great Neck Publishing. Retrieved from <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=108690521&lang=es&site=eds-live>

ZonaCoworking. (2013). ¿Qué es CoWorking? Retrieved July 15, 2016, from <http://www.zonacoworking.es/que-es-coworking/>



## ANEXO A: RESUMEN DE ENTREVISTAS

En este anexo se colocará, de manera simplificada, el resultado de las entrevistas realizadas a cada informante (directivo y/o emprendedor) de cada *coworking*.

El caso 1 corresponde a una iniciativa pública que inició en septiembre del 2016, se cuenta con la entrevista de la persona encargada y de dos emprendedores.

**Tabla A1: Entrevista a encargado de coworking (Caso 1)**

Preguntas de presentación	Responsable de la implementación. Inició en Setiembre 2016. Con el objetivo de ofrecer un espacio para los ganadores de Start Up Perú y <i>networking</i>
¿Qué es lo más importante que su <i>coworking</i> ofrece a los emprendedores?	Asesoría y apoyo para el desarrollo de aspectos técnicos del proyecto (ej. Comunicación, validación del MVP).
¿Qué es lo que más valora de los emprendedores?	<i>Networking</i> , se han vuelto algunos proveedores de otros.
¿Siente que hay un apoyo por parte del estado u otra entidad? ¿Por qué?	Apoyo por parte del ministro, para la implementación. Apoyo por parte de empresa en talleres sobre tendencias, <i>marketing</i> , de manera gratuita.
¿Cómo ve su <i>coworking</i> en relación a los demás? ¿Existen alianzas de conocimiento, o similar?	No existen <i>coworkings</i> similares, es distinto porque ataca un nicho
¿De qué manera evalúa la performance de su <i>coworking</i> ?	No existen indicadores en el <i>coworking</i> . Pero será resultados por generaciones de concurso, de acuerdo al nivel de madurez de cada <i>start-up</i> .
¿Qué servicios les ofrece a los emprendedores?	Espacios de trabajo colaborativo, asesoría de comunicación y validación de negocios, inversores
¿Cómo promueve la creación de redes de trabajo o <i>networking</i> entre sus emprendedores?	Red de mentores: Conexión con inversionistas ángeles.
¿Cómo promueve el desarrollo de habilidades de los emprendedores?	Talleres de empresas: Según necesidad de <i>coworkers</i> y la oportunidad. Conversatorios: Tendencias (economía colaborativa, innovación social, <i>fintech</i> , <i>agrotech</i> , etc).
¿Qué resultados generan en los emprendedores estos servicios que ofrece?	Desarrollo de capacidades. Acelerar su crecimiento (Entrar al mercado)
¿Cree usted que el trabajo en <i>coworking</i> les permite innovar? ¿Por qué?	No, pero les permite ser más creativos.
¿Le parece importante que los emprendedores de este <i>coworking</i> innoven? ¿De qué manera impulsa a que lo logren?	Si, para que entren más rápido al mercado

Cuénteme alguna experiencia donde haya visto que las colaboraciones entre sus emprendedores y de qué manera su <i>coworking</i> los potenció para lograr un resultado importante.	Conocimiento, 3 <i>start-ups</i> (ecash, conectagro y nutrishake) se juntaron para darse retroalimentación sobre la ejecución en base al expertise de cada uno.
¿Existen procesos de seguimiento o acompañamiento para el emprendedor que le permita recordar siempre su objetivo o al menos completar la próxima tarea que se propuso?	No
¿Qué resultado obtuvo este proceso de seguimiento/accompañamiento en el emprendedor cuando se realizó continuamente?	No hay resultados

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A2: Entrevista a emprendedor 1 (Caso 1)**

Presentación breve	Ingeniero Industrial, con experiencia en la Superintendencia de Banca y Seguros, cofundador del <i>start-up</i> e-cash, se dedica part-time al emprendimiento
¿Desde hace cuánto trabajas en un <i>coworking</i> ?	Desde septiembre 2016 a la actualidad (marzo 2017)
¿Cómo te decidiste a trabajar en un <i>coworking</i> ?	Facilidad de parte del ministerio de la producción a costo cero
¿Cuál es la expectativa que tienes del <i>coworking</i> ?	Complementar el modelo de negocio aprendiendo de otros emprendedores
¿Qué es lo más valioso que te ofrece?	<i>Networking</i>
¿Cómo fue que decidiste venir a este <i>coworking</i> ?	Por economizar el costo de un <i>coworking</i> y el respaldo del ministerio de la producción
¿Qué opinas de esta forma de trabajar?	Es interesante, tenías a otros emprendedores que estaban en las mismas fases que tú y avanzaban todos en paralelo
¿Qué servicios te ofrecen?	Espacio colaborativo, salas de reuniones
¿Cómo te ayuda el <i>coworking</i> con la creación de redes de trabajo o <i>networking</i> ?	No mucho, es más por iniciativa personal que conoces a los demás emprendedores
¿Te desarrolla en habilidades emprendedoras?	Si, mejoró sus habilidades comunicativas
¿Cuál es el resultado por el que estás orgulloso?	Lograr darle forma al modelo de negocio de e-cash
¿Cree usted que el trabajo en <i>coworking</i> te permite innovar? ¿Por qué?	No, en este momento ya se tiene la idea aterrizada y se resuelven las dudas con los demás, pero no hay innovación

¿Crees que este <i>coworking</i> fomenta en ti la innovación? ¿De qué manera te impulsa?	No, el servicio es muy básico
¿Cuéntame alguna experiencia donde hayas colaborado con otros emprendedores?	No lo vivió, ya que llegaba en las noches y ya no había otros emprendedores
¿De qué manera logras el cumplimiento de las tareas que vienes a realizar en el <i>coworking</i> ?	No hay
Cuéntame, ¿cómo prefieres comportarte en un momento de colaboración en el <i>coworking</i> ?	No lo vivió, no estaba mucho en el <i>coworking</i>
¿Qué habilidades has aprendido durante tu permanencia en el <i>coworking</i> ? ¿Y por qué consideras que son importantes?	Mayor comunicación para exponer ideas

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A3: Entrevista a emprendedor 2 (Caso 1)**

Presentación breve	Co-fundador de e-cash, se dedica full-time al emprendimiento y lo que hace el facilitar el acceso a financiamiento inteligente a precios justos
¿Desde hace cuánto trabajas en un <i>coworking</i> ?	Desde septiembre 2016 a la actualidad (marzo 2017)
¿Cómo te decidiste a trabajar en un <i>coworking</i> ?	Por el respaldo de PRODUCE y la exposición que da la ubicación
¿Cuál es la expectativa que tienes del <i>coworking</i> ?	Conseguir los colaboradores y hacer crecer el emprendimiento
¿Qué es lo más valioso que te ofrece?	<i>Networking</i>
¿Cómo fue que decidiste venir a este <i>coworking</i> ?	Por las facilidades del concurso Start Up Perú y el prestigio que significa tener un emprendimiento desde sus oficinas
¿Qué opinas de esta forma de trabajar?	Permite pasar mucho más rápido la curva de aprendizaje al aprender de los demás.
¿Qué servicios te ofrecen?	Espacio colaborativo, salas de reuniones
¿Cómo te ayuda el <i>coworking</i> con la creación de redes de trabajo o <i>networking</i> ?	No mucho, trabajas con otros emprendedores pero tú debes acercarte
¿Te desarrolla en habilidades emprendedoras?	Sí, los talleres son muy enfocados en lo que una <i>start-up</i> necesita y tu siguiente paso
¿Cuál es el resultado por el que estás orgulloso?	La obtención de colaboradores por el prestigio del lugar

¿Cree usted que el trabajo en <i>coworking</i> te permite innovar? ¿Por qué?	Si, la vista hacia el exterior ofrece calma y potencia la creatividad
¿Crees que este <i>coworking</i> fomenta en ti la innovación? ¿De qué manera te impulsa?	Parcialmente, con la oportunidad del ambiente del <i>coworking</i> para ser creativo
¿Cuéntame alguna experiencia donde hayas colaborado con otros emprendedores?	La colaboración es por conocimiento entre los emprendedores, pero hay un recelo a nivel de contactos
¿De qué manera logras el cumplimiento de las tareas que vienes a realizar en el <i>coworking</i> ?	No hay
Cuéntame, ¿cómo prefieres comportarte en un momento de colaboración en el <i>coworking</i> ?	Cada uno está en su tema y raramente ocurre una colaboración
¿Qué habilidades has aprendido durante tu permanencia en el <i>coworking</i> ? ¿Y por qué consideras que son importantes?	Vender, para vender sus ideas a nuevos colaboradores y a potenciales alianzas

Fuente: Elaboración propia

El caso 2 corresponde a una iniciativa privada que inició en junio del 2016, se cuenta con la entrevista del fundador de la misma.

**Tabla A4: Entrevista a fundador de coworking (Caso 2)**

Preguntas de presentación	Ingeniero industrial. Experiencia en diversas áreas con el propósito de emprender. Posee el <i>coworking</i> desde hace 6 meses. 30 sitios flexibles sin contar espacios de taller
¿Qué lo impulsó a trabajar en un <i>coworking</i> ?	Percepción de falta de capacidades y métodos de gestión. Experiencia internacional (Observó el modelo en Argentina)
¿Qué es lo más importante que su <i>coworking</i> ofrece a los emprendedores?	Flexibilidad de servicios ofrecidos. Buena atención de modo cordial y positivo. Imagen profesional de tener un domicilio legal. Potenciar los emprendimientos.
¿Qué es lo que más valora de los emprendedores?	<i>Networking</i>
¿Siente que hay un apoyo por parte del estado u otra entidad? ¿Por qué?	No. Espacio territorial: Las leyes restringen el tamaño y no permite el crecimiento para un <i>coworking</i> . Promoción: Buscó promocionarse a través de incubadoras, universidades, municipalidades, produce, pero no obtuvo el apoyo necesario.
¿Cómo ve su <i>coworking</i> en relación a los demás? ¿Existen alianzas de conocimiento, o similar?	Siente que es más competitivo en precios pero que es menos equipado en estética. La potenciadora para él es un diferencial frente a los otros.

¿De qué manera evalúa la performance de su <i>coworking</i> ?	Tiempo de fidelidad del emprendedor. Ventas generales por tipo de servicio. Nivel de satisfacción
¿Qué servicios les ofrece a los emprendedores?	Espacios de trabajo colaborativo. Oficinas privadas. Salas para talleres
¿Cómo promueve la creación de redes de trabajo o <i>networking</i> entre sus emprendedores?	Almuerzo entre emprendedores (interno). 1 vez al mes Reunión <i>networking</i> (interno/externo). 2 veces por mes
¿Cómo promueve el desarrollo de habilidades de los emprendedores?	Talleres generales impartidos por emprendedores ( <i>branding</i> , <i>marketing</i> digital). Diagnóstico para detectar necesidades claves. Mentoría "al paso" en temas transversales a los emprendedores como resultado al diagnóstico. Nivelación para emprendedores. 1 vez por semana Reuniones de experiencia (REX). Impartido por emprendedores con experiencia
¿Qué resultados generan en los emprendedores estos servicios que ofrece?	No hay, se requiere mayor frecuencia, dado que las iniciativas de talleres/reuniones recién han comenzado
¿Cree usted que el trabajo en <i>coworking</i> les permite innovar? ¿Por qué?	No, en su enfoque busca que los emprendedores mejoren, a nivel de gestión interna de su empresa y cuando ya tengan un negocio más estable recién piensen en innovación.
¿Le parece importante que los emprendedores de este <i>coworking</i> innoven? ¿De qué manera impulsa a que lo logren?	Sí, pero actualmente no lo impulsa
Cuénteme alguna experiencia donde haya visto que las colaboraciones entre sus emprendedores y de qué manera su <i>coworking</i> los potenció para lograr un resultado importante.	Los emprendedores se acercaban a otros de <i>branding</i> , debido a su conocimiento y pedían consejos
¿Existen procesos de seguimiento o acompañamiento para el emprendedor que le permita recordar siempre su objetivo o al menos completar la próxima tarea que se propuso?	A través de una mentoría "al paso" busca que este lo empuje a dar el siguiente paso
¿Qué resultado obtuvo este proceso de seguimiento/accompañamiento en el emprendedor cuando se realizó continuamente?	No, cree que aún no hay resultados

Fuente: Elaboración propia

El caso 3 corresponde a una iniciativa privada que inició en febrero del 2016, se cuenta con la entrevista de unos de los socios fundadores y de dos emprendedores.

**Tabla A5: Entrevista a fundador de coworking (Caso 3)**

Preguntas de presentación	El <i>coworking</i> tiene aproximadamente 25 personas, existe desde febrero 2016.
¿Qué lo impulsó a trabajar en un <i>coworking</i> ?	Desarrollar un emprendimiento propio. Conoció en un viaje a los <i>coworkings</i> .
¿Qué es lo más importante que su <i>coworking</i> ofrece a los emprendedores?	<i>Coworking</i> del emprendimiento social Oportunidad para generar sinergias entre emprendedores. Comodidad distinta a un espacio de trabajo.
¿Qué es lo que más valora de los emprendedores?	Sinergia, los emprendedores apoyan a Canvas con promoción. Apoyan al nuevo emprendedor.
¿Siente que hay un apoyo por parte del estado u otra entidad? ¿Por qué?	No. Fue por la fuerza de ambos socios que el <i>coworking</i> salió adelante.
¿Cómo ve su <i>coworking</i> en relación a los demás? ¿Existen alianzas de conocimiento, o similar?	Siente que entre el <i>coworking</i> no se presenta la colaboración innata, pero que al demostrar con acciones como recomendar a un emprendedor a otro <i>coworking</i> puede ser positivo y recíproco.
¿De qué manera evalúa la performance de su <i>coworking</i> ?	Nivel de satisfacción. Ventas generales.
¿Qué servicios les ofrece a los emprendedores?	Espacios de trabajo colaborativo. Oficinas privadas. Espacios sociales. Salas para talleres
¿Cómo promueve la creación de redes de trabajo o <i>networking</i> entre sus emprendedores?	<i>Meet-up</i> con inversionistas Reunión 1 vez al mes para intercambias ideas
¿Cómo promueve el desarrollo de habilidades de los emprendedores?	Talleres de desarrollo de los mismos emprendedores
¿Qué resultados generan en los emprendedores estos servicios que ofrece?	El servicio flexible (posibilidad de ampliar horarios de trabajo) le permitió crecer y expandirse a algunos
¿Cree usted que el trabajo en <i>coworking</i> les permite innovar? ¿Por qué?	Es relativo, vienen inversionistas a abrirles la mente, pero queda en el emprendedor aceptarlo o no
¿Le parece importante que los emprendedores de este <i>coworking</i> innoven? ¿De qué manera impulsa a que lo logren?	Si, las innovaciones radicales de sus modelos son importantes.
Cuénteme alguna experiencia donde haya visto que las colaboraciones entre sus emprendedores y de qué manera su <i>coworking</i> los potenció para lograr un resultado importante.	Conocimiento, entre emprendedores se ayudaron para resolver un tema legal que unos dominaban y otros no.
¿Existen procesos de seguimiento o acompañamiento para el emprendedor que le permita recordar siempre su objetivo o al menos completar la próxima tarea que se propuso?	Ocurrió con un emprendimiento Eka Consulting, Canvas se encargaba de recordarle las siguientes reuniones donde asesoraba otros emprendimientos y los apoyaba a lograr el próximo paso.

¿Qué resultado obtuvo este proceso de seguimiento/acompañamiento en el emprendedor cuando se realizó continuamente?	Si, de que el 100% de reuniones de Eka se realicen.
---	---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A6: Entrevista a emprendedor 1 (Caso 3)**

Presentación breve	Comunicadora social. Posee una <i>start-up</i> de nombre Señor Poncho
¿Desde hace cuánto trabajas en un <i>coworking</i> ?	Desde abril 2016 hasta diciembre 2016
¿Cómo te decidiste a trabajar en un <i>coworking</i> ?	Porque lo obtuvo como un trueque, ofrecía talleres gratuitos a cambio del espacio para trabajar.
¿Cuál es la expectativa que tienes del <i>coworking</i> ?	Quería sentir que realmente estaba en un espacio de trabajo y conocer a otras personas independientes
¿Qué es lo más valioso que te ofrece?	El sincero interés de los dueños por conocerte, saber lo que realmente haces y buscan la ayuda mutua.
¿Cómo fue que decidiste venir a este <i>coworking</i> ?	Por la flexibilidad, otros <i>coworkings</i> no le permitieron la negociación de talleres a cambio de un espacio de trabajo.
¿Qué opinas de esta forma de trabajar?	Te da una mayor apertura a desarrollar, influye el diseño del espacio y se siente mayor disciplina
¿Qué servicios te ofrecen?	Espacio colaborativo, salas para focus, salas para reuniones
¿Cómo te ayuda el <i>coworking</i> con la creación de redes de trabajo o <i>networking</i> ?	El fundador promueve la ayuda entre emprendedores con reuniones ya sea en talleres o sociales.
¿Te desarrolla en habilidades emprendedoras?	Sí, en mejora de pitch y organización
¿Cuál es el resultado por el que estás orgulloso?	Lograr una disciplina en el emprendimiento
¿Cree usted que el trabajo en <i>coworking</i> te permite innovar? ¿Por qué?	Sí, porque le ofrece nuevos conocimientos para explorar otros campos
¿Crees que este <i>coworking</i> fomenta en ti la innovación? ¿De qué manera te impulsa?	Por talleres con metodología innovadoras como <i>lego serious play</i>
¿Cuéntame alguna experiencia donde hayas colaborado con otros emprendedores?	No ocurría, cada uno estaba en su tema
¿De qué manera logras el cumplimiento de las tareas que vienes a realizar en el <i>coworking</i> ?	Teniendo presente mi objetivo diario

Cuéntame, ¿cómo prefieres comportarte en un momento de colaboración en el <i>coworking</i> ?	Por parte del fundador, era muy abierto, comprometido y respetuoso, potenciaba mucho el <i>networking</i>
¿Qué habilidades has aprendido durante tu permanencia en el <i>coworking</i> ? ¿Y por qué consideras que son importantes?	Disciplina, creatividad (uso de <i>post-its</i> )

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A7: Entrevista a emprendedor 2 (Caso 3)**

Presentación breve	Egresada de ciencias políticas, apasionada por la fotografía y actualmente desarrollando un emprendimiento con matices gastronómicos
¿Desde hace cuánto trabajas en un <i>coworking</i> ?	Desde agosto 2016 hasta la actualidad (marzo 2017)
¿Cómo te decidiste a trabajar en un <i>coworking</i> ?	Desarrollar su emprendimiento y su pasión por el arte juntos.
¿Cuál es la expectativa que tienes del <i>coworking</i> ?	Aprender de cómo se mueve la realidad peruana y desarrollar algo que sea útil.
¿Qué es lo más valioso que te ofrece?	La atención de los fundadores que es muy positiva y busca la cooperación.
¿Cómo fue que decidiste venir a este <i>coworking</i> ?	Recién se trasladó a Perú, estaba cerca del lugar donde vivía
¿Qué opinas de esta forma de trabajar?	Es mucho más profesional, permite ser más responsable
¿Qué servicios te ofrecen?	Espacio colaborativo, salas para reuniones, espacio para reuniones sociales
¿Cómo te ayuda el <i>coworking</i> con la creación de redes de trabajo o <i>networking</i> ?	Me permite desarrollar talleres y ofrecerme salas para reunirme con posibles alianzas
¿Te desarrolla en habilidades emprendedoras?	Sí, apertura a nuevas tendencias aplicables a mi emprendimiento
¿Cuál es el resultado por el que estás orgulloso?	Responsabilidad propia y ayudar a otras personas que comparten tu pasión por emprender.
¿Cree usted que el trabajo en <i>coworking</i> te permite innovar? ¿Por qué?	Sí, porque le permite crear con mucha facilidad
¿Crees que este <i>coworking</i> fomenta en ti la innovación? ¿De qué manera te impulsa?	Por los ambientes coloridos y los talleres de yoga que facilitan la serenidad y calma
¿Cuéntame alguna experiencia donde hayas colaborado con otros emprendedores?	Lo viví, otro emprendedor colaboró conmigo en un tema que no dominaba

¿De qué manera logras el cumplimiento de las tareas que vienes a realizar en el <i>coworking</i> ?	Con una lista de mis cosas por hacer, pero el <i>coworking</i> no me hacía seguimiento
Cuéntame, ¿cómo prefieres comportarte en un momento de colaboración en el <i>coworking</i> ?	Las personas eran muy tranquilas trabajando y el fundador procuraba que el ambiente se mantenga así
¿Qué habilidades has aprendido durante tu permanencia en el <i>coworking</i> ? ¿Y por qué consideras que son importantes?	Vender, entrenar el pitch

Fuente: Elaboración propia

El caso 4 corresponde a una iniciativa privada que inició en agosto del 2015, se cuenta con la entrevista de la administradora general del *coworking* y de 2 emprendedores.

**Tabla A8: Entrevista a administradora de coworking (Caso 4)**

Preguntas de presentación	Administradora general del <i>coworking</i> . El <i>coworking</i> tiene emprendedores nacionales e internacionales
¿Qué lo impulsó a trabajar en un <i>coworking</i> ?	Trabajar en una comunidad de emprendedores y ayudarlos desde el impulso a sus iniciativas por eventos
¿Qué es lo más importante que su <i>coworking</i> ofrece a los emprendedores?	Servicio atento y cordial en la gestión de sus emprendimientos y reserva de lugares para talleres.
¿Qué es lo que más valora de los emprendedores?	<i>Networking</i>
¿Siente que hay un apoyo por parte del estado u otra entidad? ¿Por qué?	No existe
¿Cómo ve su <i>coworking</i> en relación a los demás? ¿Existen alianzas de conocimiento, o similar?	Alianzas de Conocimiento USIL hace un taller 1 vez x mes.
¿De qué manera evalúa la performance de su <i>coworking</i> ?	Nivel de satisfacción
¿Qué servicios les ofrece a los emprendedores?	Espacios de trabajo colaborativo. Oficinas privadas. Espacios sociales. Salas para talleres
¿Cómo promueve la creación de redes de trabajo o <i>networking</i> entre sus emprendedores?	<i>Meet-up</i> : Compartir con emprendedores. 1 vez al mes.
¿Cómo promueve el desarrollo de habilidades de los emprendedores?	Talleres: De empresas y emprendedores (motivación, liderazgo, coach, aplicaciones)

¿Qué resultados generan en los emprendedores estos servicios que ofrece?	Si hay resultados, los emprendedores son de base tecnológica, entonces las herramientas les ayudan a vender más y más rápido por internet
¿Cree usted que el trabajo en <i>coworking</i> les permite innovar? ¿Por qué?	No lo sabe, los emprendedores son reservados
¿Le parece importante que los emprendedores de este <i>coworking</i> innoven? ¿De qué manera impulsa a que lo logren?	Sí, porque tendrían éxito
Cuénteme alguna experiencia donde haya visto que las colaboraciones entre sus emprendedores y de qué manera su <i>coworking</i> los potenció para lograr un resultado importante.	Es un ambiente de confianza, se dio con un agente inmobiliario y un emprendedor de Chile que tenía una app de inmobiliaria, una colaboración en conocimiento
¿Existen procesos de seguimiento o acompañamiento para el emprendedor que le permita recordar siempre su objetivo o al menos completar la próxima tarea que se propuso?	No hay
¿Qué resultado obtuvo este proceso de seguimiento/accompañamiento en el emprendedor cuando se realizó continuamente?	No aplica

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A9: Entrevista a emprendedor 1 (Caso 4)**

Presentación breve	Ingeniero Industrial, con experiencia en la Superintendencia de Banca y Seguros, cofundador del <i>start-up</i> e-cash, se dedica part-time al emprendimiento
¿Desde hace cuánto trabajas en un <i>coworking</i> ?	Desde marzo 2016 a septiembre 2016
¿Cómo te decidiste a trabajar en un <i>coworking</i> ?	Dificultades con internet y estar en el mundo de la innovación
¿Cuál es la expectativa que tienes del <i>coworking</i> ?	Contar con un espacio privado
¿Qué es lo más valioso que te ofrece?	Apoyo con listas de eventos para explorar nuevas posibilidades y <i>networking</i>
¿Cómo fue que decidiste venir a este <i>coworking</i> ?	Por precio y proximidad del equipo
¿Qué opinas de esta forma de trabajar?	Es mejor, es un ambiente profesional
¿Qué servicios te ofrecen?	Contacto digital a través de grupos whatsapp, espacio colaborativo, salas de reuniones

¿Cómo te ayuda el <i>coworking</i> con la creación de redes de trabajo o <i>networking</i> ?	Conectaba según el tema de cada emprendimiento, lo ayudaron con una persona de un <i>start-up</i> Cumpro.
¿Te desarrolla en habilidades emprendedoras?	Sí, lo ayudó a tener mucha más confianza para hablar con diversos públicos.
¿Cuál es el resultado por el que estás orgulloso?	Lograron una mayor exposición de marca
¿Cree usted que el trabajo en <i>coworking</i> te permite innovar? ¿Por qué?	Sí, aterrizaron la idea y el producto adecuado al mercado
¿Crees que este <i>coworking</i> fomenta en ti la innovación? ¿De qué manera te impulsa?	Sí, pero fue a través del <i>networking</i> , que la conexión con Cumpro fue el detonante para aterrizar la idea
¿Cuéntame alguna experiencia donde hayas colaborado con otros emprendedores?	No lo vivió, pero observó que aquellos que no sabían cómo iniciar eran asesorados por otros
¿De qué manera logras el cumplimiento de las tareas que vienes a realizar en el <i>coworking</i> ?	No hay
Cuéntame, ¿cómo prefieres comportarte en un momento de colaboración en el <i>coworking</i> ?	La actitud compartida era de preocupación en el ambiente, pero eran muy tranquilos y felices, pero había mucha resiliencia.
¿Qué habilidades has aprendido durante tu permanencia en el <i>coworking</i> ? ¿Y por qué consideras que son importantes?	Mayor seguridad a la hora de trabajar con distintos públicos

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A10: Entrevista a emprendedor 2 (Caso 4)**

Presentación breve	Co-fundador de e-cash, se dedica full-time al emprendimiento y lo que hace el facilitar el acceso a financiamiento inteligente a precios justos
¿Desde hace cuánto trabajas en un <i>coworking</i> ?	Desde marzo 2016 a setiembre 2016
¿Cómo te decidiste a trabajar en un <i>coworking</i> ?	Porque al ser pagado entre muchas personas tiene un costo accesible
¿Cuál es la expectativa que tienes del <i>coworking</i> ?	Desarrollar el emprendimiento y tener una imagen profesional
¿Qué es lo más valioso que te ofrece?	<i>Networking</i>
¿Cómo fue que decidiste venir a este <i>coworking</i> ?	Por la proximidad para todos los miembros del equipo

¿Qué opinas de esta forma de trabajar?	Es muy distinto a la empresa tradicional y permite pensar más abiertamente ya que no tienes una pared al frente tuyo
¿Qué servicios te ofrecen?	Espacio colaborativo, salas de reuniones, espacios para reuniones sociales, detalles para endulzar el día
¿Cómo te ayuda el <i>coworking</i> con la creación de redes de trabajo o <i>networking</i> ?	Mucho, conoció a la directora de Culqi y otros <i>start-ups</i>
¿Te desarrolla en habilidades emprendedoras?	Si, desarrolló disciplina
¿Cuál es el resultado por el que estás orgulloso?	Conseguir una mayor exposición de la <i>start-up</i>
¿Cree usted que el trabajo en <i>coworking</i> te permite innovar? ¿Por qué?	Si, pudieron darle forma a la idea
¿Crees que este <i>coworking</i> fomenta en ti la innovación? ¿De qué manera te impulsa?	Si, con el <i>networking</i>
¿Cuéntame alguna experiencia donde hayas colaborado con otros emprendedores?	No lo vivió
¿De qué manera logras el cumplimiento de las tareas que vienes a realizar en el <i>coworking</i> ?	No hay
Cuéntame, ¿cómo prefieres comportarte en un momento de colaboración en el <i>coworking</i> ?	Todos son colaborativos y están al tanto de los demás
¿Qué habilidades has aprendido durante tu permanencia en el <i>coworking</i> ? ¿Y por qué consideras que son importantes?	Disciplina para desarrollar el emprendimiento sin nadie que te vigile

Fuente: Elaboración propia

El caso 5 corresponde a una iniciativa privada que inició en diciembre del 2014, se cuenta con la entrevista de 2 emprendedores.

**Tabla A11: Entrevista a emprendedor 1 (Caso 5)**

Presentación breve	Ingeniero de sistemas. Fundador de la <i>start-up</i> Guvery, ha trabajado en Interbank
¿Desde hace cuánto trabajas en un <i>coworking</i> ?	Desde septiembre 2016 hasta la actualidad (marzo 2017)

¿Cómo te decidiste a trabajar en un <i>coworking</i> ?	Para encontrar una comunidad de personas que compartan su pasión y contagiarse de la motivación y de un ambiente muy positivo.
¿Cuál es la expectativa que tienes del <i>coworking</i> ?	Desarrollar el emprendimiento y conseguir la red de contactos
¿Qué es lo más valioso que te ofrece?	La colaboración auténtica de los otros emprendedores
¿Cómo fue que decidiste venir a este <i>coworking</i> ?	Observó 5 <i>coworkings</i> , el precio era similar, pero se decidió por la comodidad y amplio espacio.
¿Qué opinas de esta forma de trabajar?	Es muy bueno, porque ofrece un enfoque de creatividad para poder desarrollar
¿Qué servicios te ofrecen?	Espacio colaborativo, salas para reuniones, espacios sociales, sala de arte
¿Cómo te ayuda el <i>coworking</i> con la creación de redes de trabajo o <i>networking</i> ?	Residencia invita chilcanos todos los jueves <i>Demo day</i> una vez al mes Una persona de los directivos tiene una responsabilidad de hospitalidad para incentivar las redes de contacto
¿Te desarrolla en habilidades emprendedoras?	Sí, los retos le han permitido desarrollarse como emprendedor y el <i>coworking</i> contribuye con experiencias de otros
¿Cuál es el resultado por el que estás orgulloso?	Preparación para el pitch con apoyo de los emprendedores
¿Cree usted que el trabajo en <i>coworking</i> te permite innovar? ¿Por qué?	Sí, ha desarrollado innovación incremental en su emprendimiento
¿Crees que este <i>coworking</i> fomenta en ti la innovación? ¿De qué manera te impulsa?	Se da a través del <i>networking</i> , los mismos emprendedores identificaban y recomendaban nuevas cosas
¿Cuéntame alguna experiencia donde hayas colaborado con otros emprendedores?	Se dio a través de una colaboración para una nota de prensa con otra emprendedora
¿De qué manera logras el cumplimiento de las tareas que vienes a realizar en el <i>coworking</i> ?	No hay
Cuéntame, ¿cómo prefieres comportarte en un momento de colaboración en el <i>coworking</i> ?	Es un ambiente muy cálido y dispuesto a colaborar, gracias a los emprendedores
¿Qué habilidades has aprendido durante tu permanencia en el <i>coworking</i> ? ¿Y por qué consideras que son importantes?	Comunicación, persuasión y liderazgo.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla A12: Entrevista a emprendedor 2 (Caso 5)**

Presentación breve	Especialista en comunicación, fundadora de la empresa habla, traducción e interpretación
¿Desde hace cuánto trabajas en un <i>coworking</i> ?	Desde abril 2016 hasta febrero 2017
¿Cómo te decidiste a trabajar en un <i>coworking</i> ?	Porque vivía sola y sentía que un ambiente solitario no le serviría para desarrollar su emprendimiento
¿Cuál es la expectativa que tienes del <i>coworking</i> ?	Conseguir apoyo y un buen ambiente de trabajo
¿Qué es lo más valioso que te ofrece?	Ambiente inspirador e intercambio de ideas
¿Cómo fue que decidiste venir a este <i>coworking</i> ?	Comparó con 2 <i>coworkings</i> , pero los descartó por precio
¿Qué opinas de esta forma de trabajar?	Es mucho más profesional y hasta te da un domicilio legal, que sirve hacia los clientes.
¿Qué servicios te ofrecen?	Espacio colaborativo, sala para reuniones, cafetería, espacios sociales
¿Cómo te ayuda el <i>coworking</i> con la creación de redes de trabajo o <i>networking</i> ?	Yoga en las mañanas Karaoke una vez al mes. Entre los emprendedores armaban noches de cine Chilcanos los jueves y conectar con otros.
¿Te desarrolla en habilidades emprendedoras?	Sí, me ha permitido desarrollar una personalidad más profesional a través de la exposición y los talleres.
¿Cuál es el resultado por el que estás orgulloso?	Conseguir clientes a través de las redes de contacto
¿Cree usted que el trabajo en <i>coworking</i> te permite innovar? ¿Por qué?	Sí, le ha permitido mejorar el proyecto
¿Crees que este <i>coworking</i> fomenta en ti la innovación? ¿De qué manera te impulsa?	A través de conversaciones como consecuencia del <i>networking</i>
¿Cuéntame alguna experiencia donde hayas colaborado con otros emprendedores?	Los mismos emprendedores crearon un espacio de entrenamiento para los que concursaban a un premio de la UTEC
¿De qué manera logras el cumplimiento de las tareas que vienes a realizar en el <i>coworking</i> ?	No hay
Cuéntame, ¿cómo prefieres comportarte en un momento de colaboración en el <i>coworking</i> ?	Existe una buena vibra y un ambiente muy tranquilo que es importante para su proyecto
¿Qué habilidades has aprendido durante tu permanencia en el <i>coworking</i> ? ¿Y por qué consideras que son importantes?	Mayor profesionalización, aceleración de aprendizaje, multidisciplinariedad

Fuente: Elaboración propia

