



**PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE OFICINAS COWORKING
EN EL DISTRITO DE LOS OLIVOS**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por:

Sra. Edita López Silva

Srta. Addy Abigaíl Pejerrey Pasco

Srta. Maribel Suca Apaza

Asesor: Profesor Carlos Sanchís Pedregosa

[0000-0002-0943-7335](tel:0000-0002-0943-7335)

Jesús María, diciembre de 2020

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo de investigación a mi familia, amigos y asesor. Correspondemos su apoyo a lo largo de toda esta etapa académica que nos ha permitido cumplir con una meta más en nuestro desarrollo profesional.

Addy Pejerrey Pasco

Dedico este trabajo, principalmente a mis padres, quienes desde el cielo guían mi camino y han sido pilares fundamentales en mi vida y fortaleza a lo largo de mi carrera; con sus consejos, dedicación y lucha constante ayudaron a culminar esta etapa de mi vida profesional.

Edita López Silva

El presente trabajo lo dedico a mi familia, quienes constituyen mi fortaleza para alcanzar mis objetivos.

Maribel Suca Apaza

Resumen

El presente plan de *marketing* evalúa el lanzamiento de Olivos Coworking, un espacio de trabajo diseñado para emprendedores, empresarios, *freelancers* y todos aquellos que quieran desarrollar sus actividades dentro de un ambiente que inspira la creatividad, innovación, *networking* y crecimiento profesional.

La ventaja competitiva de este proyecto de negocio es el desarrollo de un *coworking* en el distrito de Los Olivos, pues actualmente no se encuentran disponibles estos espacios de trabajo en la zona indicada, lo que representará una oportunidad de crecimiento, ya que las empresas ubicadas en Lima Norte representan el 39% del total de las empresas en Lima (Agencia Peruana de Noticias - Andina, 2011).

Del análisis del entorno podemos observar que estas empresas demandan espacios de trabajo, debido a que les resulta más rentable alquilar un espacio que construir uno propio; tomando en cuenta las variables del entorno para ofrecer nuestros servicios acordes a la demanda de mercado.

De la investigación de mercado, se pudo inferir que los empresarios demandan en su mayoría espacios de trabajos privados, asimismo, los profesionales que ofrecen servicios a otras empresas demandan más de espacios compartidos, esto debido al interés de ampliar su red de contactos.

El presente plan de *marketing* se realizó para el periodo 2021-2025 y cuya ejecución requiere de una inversión inicial de S/2,984,360.00 que incluye costos de adquisición del inmueble, costos de construcción, y diseño y amoblado de ambientes. Se desarrollarán campañas de *marketing* para prelanzamiento, lanzamiento y mantenimiento actividades de *marketing*.

Es importante mencionar que el capital humano es un factor importante para el éxito de este proyecto, ya que la calidad del servicio ofrecido es un indicador para su crecimiento

sostenido; es por ello que se enfatizó la importancia del factor “personas” de las 7Ps del *marketing* de servicios.

La evaluación financiera que se realizó para el proyecto en un periodo de cinco años muestra una TIR de 33.51% y un VAN S/ 2,055,572.00.

Palabras clave: *Coworking* en Lima norte; oficinas colaborativas privadas; plan de *marketing coworking*; estrategias de *marketing* para lanzamiento de *coworking*; *networking*.

Abstract

This marketing plan evaluates the launch of Olivos Coworking, a workspace designed for entrepreneurs, businessmen, freelancers and all those who want to develop their activities within an environment that inspires creativity, innovation, networking and professional growth.

The competitive advantage of this business project is the development of a coworking in the Los Olivos district, these workspaces are currently not available in the indicated area, which will represent an opportunity for growth, since the companies located in North Lima represent 39% of the total companies in Lima (Agencia Peruana de Noticias - Andina, 2011).

From the analysis of the environment, we can see that these companies demand work spaces, because it is more profitable for them to rent a space than to build their own; taking into account the variables of the environment to offer our services according to market demand.

From the market research, it was possible to infer that the entrepreneurs mostly demand private work spaces, and professionals who offer services to other companies demand more than shared spaces, this due to the interest of expanding their network of contacts.

This marketing plan was carried out for the 2021-2015 period and whose execution requires an initial investment of S / 2,984,360.00 that includes property acquisition costs, construction costs, design and furnishing of environments. Marketing campaigns will be developed for pre-launch, launch and maintenance marketing activities.

It is important to mention that human capital is an important factor for the success of this project, since the quality of the service offered is an indicator for the sustained growth of the project; that is why the importance of the “people” factor of the 7Ps of service marketing was emphasized.

The financial evaluation that was carried out for the project in a period of five years shows an IRR of 33.51% and a NPV of S/ 2,055,572.00.

Keywords: Coworking in northern Lima; private collaborative offices; coworking marketing plan; marketing strategies for coworking launch; networking.

Índice

Capítulo 1. Introducción.....	1
Capítulo 2. Análisis y Diagnóstico Situacional	2
2.1. Análisis del Macroentorno (PESTEL)	2
2.1.1. Entorno político	2
2.1.2. Entorno económico	3
2.1.3. Entorno social	4
2.1.4. Entorno tecnológico	5
2.1.5. Entorno ecológico	6
2.1.6. Entorno legal	7
2.1.7. Matriz Pestel.....	8
2.2. Análisis del microentorno	9
2.2.1. Evolución y características del sector	9
2.2.2. Análisis de los clientes	10
2.2.3. Análisis de los competidores	11
2.3. Análisis Interno: La Empresa	14
2.3.1. Misión y visión	14
2.3.2. Organización y estructura.....	14
2.3.3. Análisis de la cadena de valor	16
2.4. Matriz FODA.....	21
2.5. Análisis Situacional.....	22
Capítulo III. Investigación de Mercado.....	23
3.1. Objetivos de la Investigación de Mercado	23
3.2. Metodología de la investigación	23

3.3.	Diseño del Tamaño de Muestra y Estimación de la Demanda	23
3.4.	Resultados de la Investigación de Mercados	25
3.5.	Pronóstico de Ventas.....	32
Capítulo IV. Planeamiento Estratégico		34
4.1.	Definición de los Objetivos del <i>Marketing</i>	34
4.2.	Estrategias Genéricas y de Crecimiento.....	35
4.3.	Estrategias de Segmentación de Mercado	35
4.4.	Estrategias de Posicionamiento	37
4.5.	Estrategia Competitiva	37
4.6.	Estrategia de Marca.....	38
4.7.	Estrategia de Clientes.....	40
Capítulo V. Tácticas de <i>Marketing</i>		41
5.1.	Estrategia de Producto.....	41
5.2.	Estrategia de Precios	45
5.3.	Estrategia de plaza	48
5.4.	Estrategia de Promoción.....	50
5.5.	Estrategia de Personas.....	57
5.6.	Estrategia de Procesos.....	61
5.7.	Estrategia de Proactividad o Evidencia Física.....	64
Capítulo VI. Implementación y Control.....		67
6.1.	Presupuesto.....	67
6.2.	Proyección de Ventas	70
6.3.	<i>Marketing</i> ROI.....	71
6.4.	Simulación.....	72
6.5.	Control.....	79

6.6. Plan de Contingencia	80
Conclusiones.....	82
Recomendaciones	83
Referencias	84
Apéndice 1. Guía de entrevistas	92
Apéndice 2. Resultado de encuestas	93

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz Pestel.....	8
Tabla 2. Análisis del tipo de proveedores	20
Tabla 3. Matriz FODA de Olivos Coworking	21
Tabla 4. Estimación de la demanda	24
Tabla 5. Grupo 1 de focus group	26
Tabla 6. Grupo 2 de focus group	26
Tabla 7. Grupo de entrevistas personales	28
Tabla 8. Datos de entrevistas a expertos	30
Tabla 9. Detalle de usuarios en el año 1.....	33
Tabla 10. Pronóstico de venta para los primeros 5 años	33
Tabla 11. Objetivos de marketing	34
Tabla 12. Público objetivo B2C.....	36
Tabla 13. Público objetivo B2B.....	37
Tabla 14. Estrategias de precios para oficina privada.....	46
Tabla 15. Beneficios oficina privada	46
Tabla 16. Estrategia de precios oficina compartida	47
Tabla 17. Estrategias de precios sala de reuniones	47
Tabla 18. Estrategias de precios sala de capacitaciones.....	48
Tabla 19. Estrategias de pre-lanzamiento y lanzamiento	50
Tabla 20. Programación de talleres y capacitaciones.....	52
Tabla 21.. Presupuesto de actividades de mantenimiento de marketing	54
Tabla 22. Cronograma de actividades de mantenimiento de marketing	56
Tabla 23. Estrategias de personas	58
Tabla 24. Cuadro de incentivos	59

Tabla 25. Cuadro de comisiones.....	59
Tabla 26. Organización de personas	60
Tabla 27. Servicios tercerizados	60
Tabla 28. Estrategia de proceso on-line	61
Tabla 29. Estrategia de proceso presencial.....	62
Tabla 30. Distribución de áreas	67
Tabla 31. Presupuesto de adquisición	68
Tabla 32. Presupuesto de construcción	68
Tabla 33. Presupuesto preoperativo	69
Tabla 34. Inversión total.....	69
Tabla 35. Presupuesto de operación y mantenimiento.....	70
Tabla 36. Proyección de ventas en porcentaje.....	71
Tabla 37. Proyección de ventas en valor monetario	71
Tabla 38. ROI marketing.....	72
Tabla 39. Estado de ganancias y pérdidas	72
Tabla 40. Flujo de caja	74
Tabla 41. Valor Actual Neto.....	75
Tabla 42. Tasa Interna de Retorno	75
Tabla 43. Proyección de ventas escenario pesimista	76
Tabla 44. Proyección de ventas escenario optimista.....	78
Tabla 45. Análisis de sensibilidad	79
Tabla 46. Plan de contingencia	81

Índice de figuras

Figura 1. 5 fuerzas de Porter.....	13
Figura 2. Estructura Organizacional - Olivos Coworking.....	15
Figura 3. Cadena de valor de servicios.	16
Figura 4. Distribución de empresas en Lima Norte.	24
Figura 5. Ficha de entrevista.....	29
Figura 6. Matriz de estrategia de crecimiento.	35
Figura 7. Estrategia de marca.	38
Figura 8. Mantra de marca Olivos Coworking.	39
Figura 9. Logo.....	39
Figura 10. Oficina privada.....	41
Figura 11. Oficina compartida.	42
Figura 12. Sala de reuniones.....	42
Figura 13. Sala de capacitaciones	43
Figura 14. Beneficios de oficina privada.....	44
Figura 15. Price brand ladder.....	45
Figura 16. Ubicación Olivos Coworking.	48
Figura 17. Redes sociales.	49
Figura 18. Panel publicitario.	53
Figura 19. Vallas publicitarias.....	53
Figura 20. Flujo de proceso on-line.	62
Figura 21. Flujo de proceso presencial.....	63
Figura 22. Uniforme de personal.	64
Figura 23. Accesorios para usuarios.	64
Figura 24. Útiles de oficina.	65

Figura 25. Diseño de plataforma.....	65
Figura 26. Diseño de infraestructura.....	66

Capítulo 1. Introducción

El presente plan de *marketing* describe el lanzamiento de oficinas *coworking* en Los Olivos, partiendo desde la investigación del entorno hasta el análisis financiero, asegurando la viabilidad del proyecto.

Las empresas en Lima Norte representan el 39% del total de las empresas existentes en Lima, muchas de ellas son micro, pequeñas y medianas empresas; sin embargo, no existe en la zona norte de Lima un ambiente de trabajo que impulse la creatividad, innovación y *networking* (Andina, 2011).

En el capítulo 2 se describe la situación actual política, legal, social, ambiental y tecnológica, factores que influyen en el desarrollo de este tipo de negocio; adicionalmente, las tendencias de mercado en cuanto a la elección de estos ambientes de trabajo.

En el capítulo 3 se establecen los objetivos de investigación de mercado desarrollados por dos fuentes: las primarias y secundarias.

En el capítulo 4 se describe el planeamiento estratégico, describiendo los objetivos y estrategia a utilizar para impulsar el desarrollo de la marca en el mercado objetivo.

Una descripción detallada de las 7P de *marketing* se presenta en el capítulo 5, dando énfasis no solo en la “promoción” sino en “personas”, pues representa la variable fundamental para el servicio de calidad demandado por nuestros clientes potenciales.

En el capítulo 6 se muestra la implementación y control a través de la descripción del presupuesto e inversiones que representa el desarrollo de este plan. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente plan de *marketing*.

Capítulo 2. Análisis y Diagnóstico Situacional

2.1. Análisis del Macroentorno (PESTEL)

2.1.1. Entorno político

De acuerdo con el Banco Mundial (2019), el Perú se distinguió como uno de los países de América Latina con mayor dinamismo, presentando una tasa de crecimiento de 6.1% anual, esto debido a la adopción de políticas macroeconómicas prudentes y de amplio alcance lo que crearon un escenario de crecimiento de oportunidades en varios sectores económicos (Banco Mundial, 2019).

En la actualidad, el país viene afrontando una pandemia global (COVID-19), la cual ha generado miles de personas contagiadas y víctimas mortales a nivel nacional. Bajo este escenario, el Gobierno ha tomado medidas drásticas para enfrentar esta pandemia, siendo las más resaltantes el cierre de fronteras y el aislamiento social, afectando de manera exponencial nuestra economía.

En síntesis, si bien es cierto que estas medidas intentan poner freno a la expansión del COVID-19, esto ha repercutido desfavorablemente en las Mipymes haciendo que corran el riesgo de paralizar todas sus actividades y cerrar sus negocios. Esto representa una caída en la actividad empresarial del Perú, puesto que las Mipymes representan el 99.5% del total de empresas formales en la economía peruana (Ministerio de la Producción – Produce, 2017).

Finalmente, toda esta coyuntura anticipa caídas anuales de la inversión privada y empleo formal de magnitudes no vistas. En este nuevo escenario, se esperaba que el PBI se contraiga más de 5% en el 2020, registrando su primer retroceso desde 1998 y la peor caída desde la década de 1980 (Gestión, 2020b); sin embargo, actualmente el Banco Mundial prevé que el PBI en el Perú caerá un 12% (Gestión, 2020a) en este año, pues será el país en Sudamérica con mayor caída de PBI a causa del COVID-19. A pesar de ello, el Banco Mundial estima que la economía peruana mostrará un crecimiento del 7% en el 2021 (Gestión, 2020b).

2.1.2. Entorno económico

Durante el 2019, el producto bruto interno registró un crecimiento de 2.16% (El Economista, 2020), siendo el más alto índice de la región. Esto se vio representando, en un crecimiento de las actividades de los sectores agropecuarios, telecomunicaciones, servicios prestados a empresas y comercio; sin embargo, existieron variaciones negativas en algunos sectores como la pesca, la manufactura y la minería.

Para el primer trimestre del 2020, se estimó que el PBI crecería un 2.7% (Gestión, 2020c) impulsado principalmente por la producción minera y actividades del sector construcción, existiendo además riesgos que dificultaban alcanzar esta cifra como factores políticos (elecciones congresales) y sociales (conflictos mineros de Las Bambas y Tía María). Sin embargo, debido a la coyuntura actual del COVID-19 se proyecta que el PBI se contraiga el 12% este año (Gestión, 2020a); afectando significativamente actividades de inversión privada, el empleo formal en el país y las exportaciones, principalmente a China, pues representa el 25% (INEI, 2019a) del total de las exportaciones peruanas.

La inversión privada también es un factor importante para la economía del país pues es clave para la generación de empresas, puestos de trabajo y crecimiento económico. En el 2019 la inversión privada creció 5.7% (INEI, 2019b)¹ y se estimaba que en el presente año crezca 6% (Perú info, 2019); sin embargo, por efecto de la paralización de la actividad económica debido a la emergencia sanitaria y aislamiento social dispuestos por el Gobierno para enfrentar la pandemia del coronavirus, la inversión caerá 14.5%; lo cual representaría su cuarta caída en la presente década luego de haber registrado incrementos de 4% y 4.2% en los años 2019 y 2018, respectivamente (Gestión, 2020d).

Otro factor que influye en la economía del país es la tasa de interés. Al cierre del 2019 la tasa de interés se ubicaba en 3.25%. A inicios de este año fue de 2.25%; sin embargo,

¹ Evolución de la demanda interna impulsó crecimiento del PBI en 1,2% en el segundo trimestre de 2019.

debido a la coyuntura actual el director del Banco Central de Reserva decidió en el mes de abril del presente año reducir en 100 puntos la tasa de interés de referencia de 1.25% a 0.25% tomando en cuenta que actualmente la actividad económica en el país se encuentra afectada y esto podría incurrir en la posibilidad de una recesión económica en el primer semestre de este año (BCRP, 2020).

El incremento del PBI, la inversión privada y la reducción de las tasas de interés son factores importantes dentro del entorno económico los cuales influirán en generar oportunidades de mercado para los emprendimientos del país.

2.1.3. Entorno social

En el Perú, las Mipymes representan el 99.5% del total de las empresas formales en el país. Cabe resaltar, que el empleo que generan se ve reflejado en el 60% de la población económicamente activa (PEA), teniendo mayor participación en los sectores como el comercio (46.2%) y los servicios (41.3%). No obstante, muchas de esas empresas nacieron con poca capacidad económica, haciéndose rentables en el tiempo (Produce, 2017).

En este contexto, es importante mencionar el informe de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), donde coloca al Perú como el tercer país con mayor cantidad de emprendimiento representada en una tasa de 24.6%² en la región (ESAN, 2018); según este estudio 1 de cada 4 peruanos se encuentra involucrado en la puesta en marcha de un plan de negocio o ya es dueño de uno, lo que indica que Perú es uno de los países de la región con mayor dinamismo en el desarrollo de iniciativas empresariales; sin embargo, existen factores que dificultan la consolidación de los negocios en el largo plazo, entre ellos tenemos el limitado acceso al financiamiento, limitados programas gubernamentales que apoyen la innovación y la falta de asesoría a nivel comercial y profesional (ESAN, 2018).

² Notas de prensa. A nivel mundial, Perú es el tercer país con mayor cantidad de emprendimientos en fase temprana, pero pocas logran consolidarse

Por lo que se refiere a la actividad económica en la zona norte de Lima, La Cámara de Comercio manifiesta que cerca del 39% de la actividad económica de Lima metropolitana proviene de Lima norte, de los cuales el 99% son micro y pequeñas empresas (Andina, 2011).

Por otro lado, en el Perú se está desarrollando una tendencia por las que pequeñas y medianas empresas apuesten por el concepto de oficinas *coworking* y no por el alquiler de una oficina tradicional, ya que el ahorro considerable en costos de alquiler, limpieza, seguridad y mantenimiento hace que sea una opción tentativa para el desarrollo de sus actividades, pues estas empresas no buscan contar con un espacio físico para sus operaciones, sino una mejor imagen profesional, flexibilidad de tiempo, facilidades de pago, diseños de espacios equipados e innovadores, clima organizacional dinámico y *networking*.

En el 2019, en el Perú se abrieron 27 nuevas sedes de *coworking*; entre ellas tenemos a WeWork, Comunal y Regus las cuales se apuntan como las principales empresas del mercado, acumulando el 73% de este (Binswanger Perú, 2019). Adicionalmente, según el mismo artículo de Semana Económica, la penetración de oficinas *coworking* en el país es del 5% y se espera que más empresas tradicionales se sumen a esta nueva forma de trabajo y de hacer negocio.

2.1.4. Entorno tecnológico

En la actualidad, el uso de la tecnología permite a las empresas estar conectadas en tiempo real en multitud de canales con clientes, proveedores, inversores, socios, etc. No obstante, hay que resaltar que la innovación es un factor elemental en los negocios, y que la tecnología crea el camino apropiado para dicho concepto, haciendo imprescindible su uso para mantenerse vigente en el tiempo.

Por otro lado, el uso de la tecnología no solo se trata de comunicación o innovación, sino también de nuevas formas de trabajo. Hemos observado, que el trabajo cambia de significado al no ser solamente un lugar físico, sino una actividad, casi siempre, apalancados

en tecnología. Aquí nace un concepto llamado “Teletrabajo” que consiste en la prestación de servicios a distancia utilizando medios informáticos que son direccionados por el empleador; de este concepto se confiere que se trata de una manera de trabajar especialmente ligada a los avances que la tecnología ha llevado a cabo en las últimas décadas (Biura, 2012). Esta modalidad mejora la productividad del empleador y permite la reducción de costos fijos como el alquiler de oficinas; sin embargo, pueden generar inconvenientes en cuanto a la supervisión por parte del empleador y en algunos casos falta de comunicación con el entorno laboral.

En el Perú, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) es la entidad que regula esta actividad a través de la Ley N° 30036 y busca contar con 34,000 teletrabajadores al 2021; sin embargo, a la fecha suman apenas 1,600 (MTPE, 2013). Según un reporte de la consultora Randstad, los *millennials* en el Perú son los idóneos para adoptar estas nuevas formas de trabajo, ellos conformarán en el 2020 el 35% de la fuerza laboral y se estima que el 2025 lleguen a un 75%. De hecho, es la generación que mejor se ha adaptado al trabajo móvil (Gestión, 2019a).

2.1.5. Entorno ecológico

Actualmente existe una tendencia por parte de muchos empresarios, de escoger espacios de trabajo ecológico que contribuyan de alguna manera en reducir la huella de carbono en el planeta. Un espacio *coworking* es considerado obsoleto si no es verde. De acuerdo a un artículo escrito por Ana Isan (2016), trabajar en un lugar compartido es ecoamigable, ya que en estos espacios de trabajo se pueden conseguir sinergias, que desde un enfoque ecológico implica “ahorro de energía”. Un sistema de iluminación LED para todos los ambientes de trabajo incurrirá en una disminución del consumo de energía.

Por otro lado, los espacios de trabajo ecológicos llevan en su temática ciertas áreas con tonalidades verdes. La naturaleza, en espacios *coworking*, es clave para un trabajo

productivo, ya sea en el simple color verde, lo que proporciona descanso visual o como parte de la decoración en forma de plantas de interior: como jardines verticales, separadores vegetales o ubicaciones estratégicas que buscan esa cercanía con espacios verdes.

Actualmente, la tendencia de espacios *ecoworking* está diseñada para el consumo eficiente de los recursos (electricidad, agua, materiales, etc.). Además, incorporan en sus políticas empresariales el reciclaje como parte de las actividades de los usuarios. Estos espacios de trabajo, reúnen a profesionales y pequeñas empresas de distintos sectores que apoyan la sostenibilidad.

2.1.6. Entorno legal

Debido a la coyuntura actual, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, mediante Resolución Ministerial N° 055-2020-TR, estableció una guía de prevención del coronavirus (COVID-19) en el ámbito laboral para que empresas y trabajadores implementen acciones de prevención y de organización del trabajo (MTPE, 2020)³. Esta norma establece que las áreas de Recursos Humanos o encargadas de la difusión interna, pongan a disposición de los trabajadores el material higiénico apropiado y suficiente, y adoptar los protocolos de limpieza que resulten necesarios para evitar la propagación del virus.

³ <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/545998/doc04965720200309090043.pdf>

2.1.7. Matriz Pestel

Tabla 1.
Matriz Pestel

Variable	Factor	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
Político	- Perú, uno de los países de mayor dinamismo en América (2002-2016)	(Banco Mundial, 2019)	Oportunidad: Mayor inversión por parte de las empresas.	Comunicar la propuesta de valor para las pymes
Económico	- Incremento anualizado del PBI - Baja de tasas de interés con respecto al 2019	(El Economista, 2019) (BCRP, 2020)	Oportunidad: Mayor producción de bienes o servicios Oportunidad: Mayor disponibilidad de opciones crediticias	Descuentos por pagos adelantados durante un año
Social	- Aumento de emprendimientos - Incremento de empresas en Lima Norte -Tendencia a elegir el concepto de oficinas <i>coworking</i>	(ESAN, 2018) (Agencia Peruana de Noticias, 2011). (Binswanger Perú, 2019)	Oportunidad: Aumento de la demanda de alquiler de oficinas <i>coworking</i>	Estrategia de <i>marketing</i> que nos permita captar nuestro mercado objetivo
Tecnológico	- Tendencia a Teletrabajo	(MTPE, 2019)	Amenaza: Disminución de la demanda de alquiler de oficinas	Comunicar la propuesta de valor del alquiler de oficinas
Ecológico	-Tendencia a espacios de trabajo ecológicos	Isan (2016)	Oportunidad: Aumento de demanda por alquiler de oficinas <i>coworking</i> ecológicas.	Incluir temática ecológica en ambientes de trabajo
Legal	- Guía de prevención del coronavirus	(MTPE,2020)	Amenaza: Reducción de la capacidad ofertada.	Adoptar los protocolos de seguridad

Nota: Elaboración propia, 2020.

2.2. Análisis del microentorno

2.2.1. Evolución y características del sector

La idea de acercar más a las personas, sin nada en común, más que el objetivo de trabajar, nació hace más de una década, en Estados Unidos y Alemania. Esta situación se dio en medio de un contexto en que la globalización impulsaba a pasos agigantados, mayores interacciones sociales y económicas a la hora de entablar negocios (Gestión, 2019b). Dado este entorno, el desarrollo del mercado de alquiler de oficinas se ve influenciado por la evolución de la economía, por la dinámica de la demanda de las empresas que requieran nuevos ambientes corporativos, acorde a sus necesidades y sectores.

En Perú, el crecimiento económico en los últimos años, ha permitido el desarrollo del mercado de alquiler oficinas en Lima. Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú), las pymes representan en la actualidad el 96.5% del total de empresas en el país. Lo que las convierte en potenciales clientes del negocio de alquiler de oficinas *coworking*. La mayoría de estas empresas está compuesta por *startups*, agencias de publicidad, estudios de abogados, estudios de arquitectura, consultorios profesionales e independientes; los cuales aproximadamente el 50% busca alquilar una oficina o local para poder desarrollar sus actividades empresariales (Delgado, 2018). En cuanto a la oferta actual de oficinas en Lima podemos encontrar que la mayoría están ubicados en: Miraflores (25%), San Isidro (11%), San Borja (11%) y Santiago de Surco (9.9%) (Gestión, 2019b). Sin embargo, en el distrito de Los Olivos, dentro de la oferta inmobiliaria disponible, podemos encontrar viviendas propias destinadas posteriormente al alquiler, departamentos y oficinas antiguas no acondicionadas para espacios de trabajo.

En la actualidad, la demanda de oficinas *coworking* en Lima está dado por emprendedores y medianas empresas, quienes prefieren este modelo de trabajo pues supone un ahorro significativo en alquiler y mantenimiento. Incluso existen empresas que no solo

buscan contar con un espacio físico para el desarrollo de sus operaciones sino también un acompañamiento en su crecimiento económico por lo que se opta adicionalmente en ofrecer asesoramiento para mejorar su imagen comercial a través de la creación de páginas web, correos corporativos, entre otros.

La idea del *coworking* es crear un clima organizacional dinámico, facilitando la posibilidad de que todos conozcan personas nuevas de todos los sectores, logrando crear oportunidades de negocio. Los clientes de este rubro buscan también contar con un buen nivel de servicios y un diseño del espacio apropiado e innovador para la generación de ideas y proyectos.

2.2.2. Análisis de los clientes

Los espacios *coworking* usualmente está conformado por profesionales y emprendedores de diferentes especialidades con perfiles diferentes, los cuales son llamados *coworkers*, quienes no solo estarán dispuestos a compartir espacios de trabajo, sino también experiencias y proyectos. De acuerdo con el artículo del blog *La Guardia Creativa* (2018) un *coworker* suele tener ciertos rasgos específicos que lo definen en general:

- Los *coworkers* suelen tener una edad entre los 30 y 45 años.
- 4 de cada 5 *coworkers* tiene estudios universitarios o superiores. Solo un tercio son mujeres.
- La mayoría de *coworking* suelen tener entre sus usuarios más hombres que mujeres.

Las profesiones existentes en estos espacios de trabajo harán que los perfiles varíen, ya que el perfil de *coworker* dependerá de las características del espacio, formación de la comunidad y de experiencia de cada usuario (La Guarida Creativa, 2018). Existen sectores que tienen mayor afluencia que otras, entre ellas están las empresas o profesiones de servicios, *freelancer*, pymes incluso trabajadores remotos quienes buscan ambientes para estar conectados con más personas y hacer *networking* (La Guarida Creativa, 2018).

Un artículo de *Goya Smart Coworking* nos ofrece datos muy interesantes sobre el perfil del *coworking* de acuerdo a una encuesta mundial sobre el *coworking* donde se precisa que la

mayoría de los usuarios *coworker* no son trabajadores independientes. “Solo el 44% trabaja en solitario; en tanto que el 55% trabaja para una empresa o posee una. De ese último, el 18% son empresarios con empleados a su cargo y el 35% dependen de una compañía” (Goya Smart Coworking, 2019, párr. 4-5). Por lo que se infiere que estos espacios colaborativos son ideales para iniciar nuevos negocios. En cuanto a las profesiones más comunes, se encuentran las Relaciones Públicas y el Marketing, sin embargo, abarca un abanico tan amplio como consultores, artistas, periodistas y empresarios (Goya Smart Coworking, 2019).

2.2.3. Análisis de los competidores

En la actualidad, existe una gran variedad de empresas que ofrecen el servicio de alquiler de espacios colaborativos y oficinas individuales, la gran mayoría concentrados en los distritos de San Isidro y Miraflores. Sin embargo, son 3 las empresas que representan el 90% de la oferta de estos espacios. En Lima existen aproximadamente 100,000 m² de oficinas con este formato *coworking*.

En Lima, actualmente existen aproximadamente 40 empresas que ofrecen espacios de trabajo compartido. Dentro de ellas, tres firmas concentran el 90% de la oferta total del mercado, ubicándose en 28 sedes en Lima e instaladas en aproximadamente 100 pisos. En nuestra ciudad existen poco más de 100,000 m² de oficinas bajo el formato de *coworking*.

WeWork: Fundada en 2010 en Estados Unidos, posee presencia en 38 países en los continentes de Europa, África, Asia, Oceanía y América. Tiene presencia en Lima desde el 2018, es una de las empresas con mayor oferta de oficinas en el mercado con 7 sedes con más de 60,000 m². El 85% de su oferta está dirigida a brindar oficinas privadas a corporaciones entre ellas Diageo, Lan Perú, Grupo El Comercio etc., el 15% está concentrando en espacios de trabajo flexible. Esta cuenta con un plan de expansión que le permitiría durante los próximos años incrementar su oferta de espacios en más de 30,000 m², ampliando de esta manera su presencia en San Isidro y Magdalena e ingresando a distritos como Miraflores, Barranco y Surco.

Comunal: Empresa nacional que pertenece a Endeavor Peru y el Grupo Wiese dentro de su oferta de se encuentran oficinas privadas, grandes, pequeñas y compartidas. Inició operaciones en el año 2013 y hoy en día cuenta con 17,000 m² en espacios de trabajo. Ubicadas en 12 sedes en los distritos de Barranco Magdalena, San Isidro, Miraflores y Surco. Estas mantienen planes de ampliación en Lima y de expansión para incursionar en el mercado internacional en algunos países de la región.

IWG (Regus, Spaces): Empresa de origen belga fundada en 1989, ofrece oficinas *coworking* en varios países del extranjero, Actualmente cuenta con 3000 sedes a nivel mundial en 900 ciudades en 120 países, su target son las empresas del sector empresarial-corporativo, a nivel Lima cuenta con una oferta de aproximadamente 11,000 m² distribuida en 9 sedes dentro de los distritos de Surco y San Isidro.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Analizaremos esta parte de acuerdo a lo desarrollado por Porter (2017):

- **Poder de negociación de los clientes (medio)**

Se considera que el poder de negociación de los clientes es **medio** pues los clientes podrían amenazar con desistir de nuestro servicio e instalar su oficina en su propia casa u oficinas individuales si consideran que los valores de alquiler de espacios no les resultan rentables. Asimismo, los usuarios pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables.

- **Poder de negociación de los proveedores (bajo)**

Los principales proveedores de Olivos Coworking serían empresas de limpieza, mantenimiento, implementos de oficina, etc., siendo su poder de negociación **bajo** debido a la gran variedad de proveedores. No se necesitan proveedores con un alto grado de especialización, no dependen demasiado de la industria ni de la empresa, ya que pueden trabajar con diferentes empresas de servicios de distintos sectores y el costo de cambio de proveedores es bajo.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes (bajo)**

Se considera que el poder de negociación de nuevos competidores es **bajo** debido a que las barreras de entrada de la industria son altas por el alto grado de inversión en la compra y construcción de las oficinas, poca oferta de áreas para instalación de edificios de *coworking* en el distrito de Los Olivos. Sin embargo, los costes por el cambio de cliente de alquilar otro espacio son bajos.

- **Amenaza de productos sustitutos (alta)**

Consideramos la amenaza de productos sustitutos como **alta** pues en el mercado se ofertan alquiler de casa que satisfacen la misma necesidad y los emprendedores que recién inician su empresa podrían utilizar su propio departamento como espacio de trabajo.

- **Rivalidad entre los competidores (baja)**

Consideramos la rivalidad entre competidores como **baja**, pues hoy en día no existe ningún edificio de oficinas *coworking* por la zona.

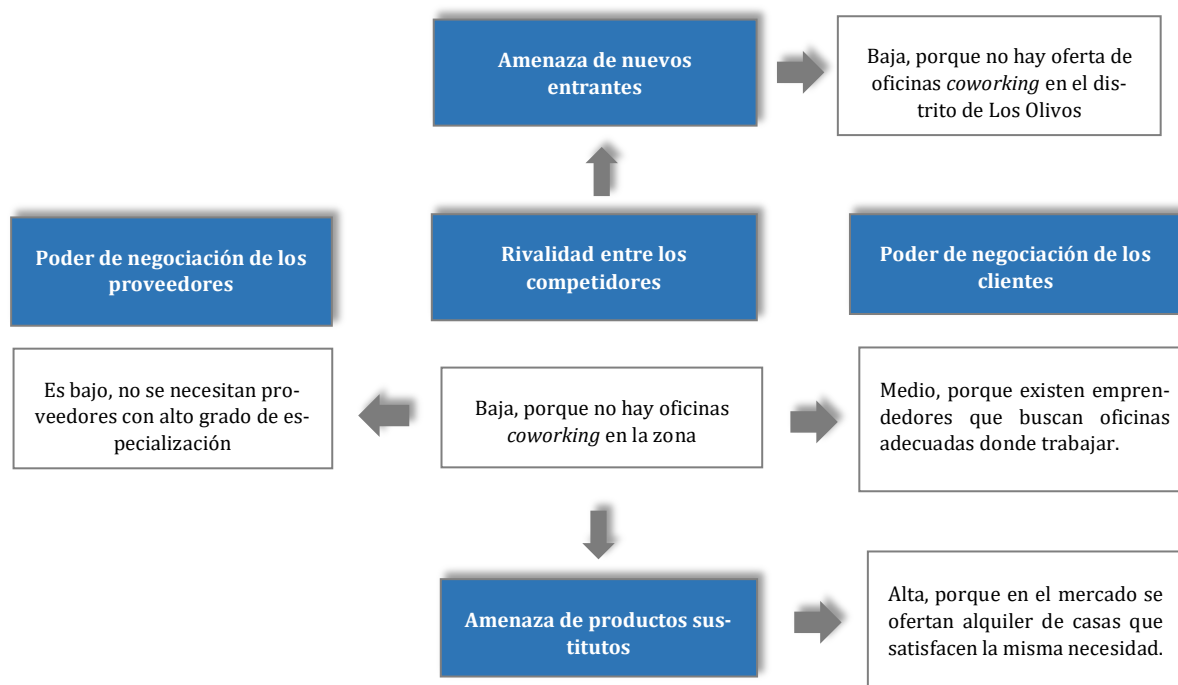


Figura 1. 5 fuerzas de Porter.
Fuente: Elaboración propia 2020.

2.3. Análisis Interno: La Empresa

2.3.1. Misión y visión

Olivos Coworking busca posicionarse en la mente del consumidor como la mejor opción en ambientes de trabajos modernos, por esa razón proponemos la siguiente misión, visión y valores con el objetivo de que exista una compatibilidad de estos con los objetivos establecidos para el desarrollo del proyecto (Torres Hernández, 2014).

- Misión

“Ofrecer los mejores espacios para emprender, crear y desarrollar negocios en un ambiente conectado e innovador”.

- Visión

“Convertirnos en el mejor lugar para el desarrollo de negocios de los emprendedores de Lima Norte”.

- Valores

- Orientación de servicio: nuestros clientes siempre serán la prioridad en trato amable y rapidez.
- Honestidad: conducta recta y honrada de cumplir normas y compromisos.
- Responsabilidad: cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con nuestro personal, clientes y proveedores.
- Trabajo en equipo: incentivando el trabajo colectivo como una manera de integración.
- Innovación: comprometidos con las nuevas ideas que aportan valor.
- Colaboración: trabajar hacia la misma meta inspira al equipo un fuerte sentido de propósito.

2.3.2. Organización y estructura

La estructura organizativa para el presente negocio representa relaciones de poder, jerarquía, responsabilidad, descentralización, la cual constituye un soporte para el sistema de

gestión de la empresa y de la estrategia (Gilli, 2017). Se presenta la siguiente estructura organizacional para Olivos Coworking.

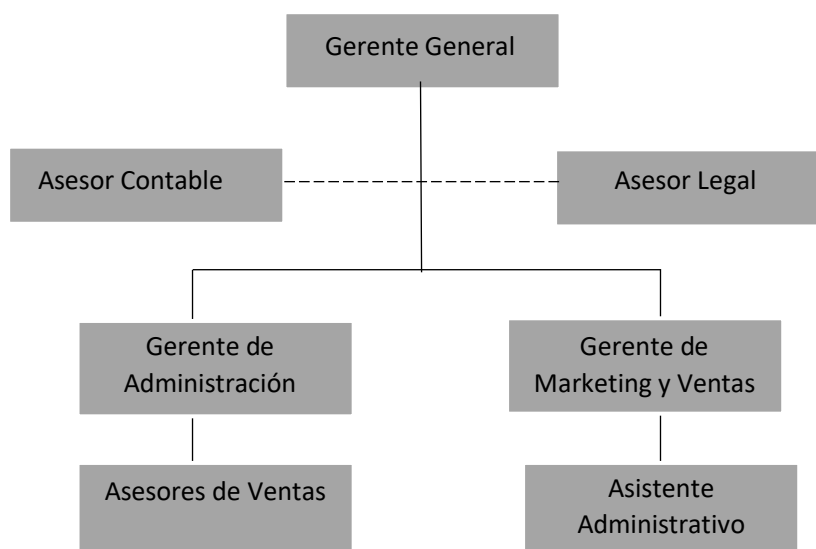


Figura 2. Estructura Organizacional - Olivos Coworking.
Fuente: Elaboración propia 2020.

Gerente General

Es el promotor de Olivos Coworking, responsable de dirigir y gestionar los recursos de la empresa trazando y ejecutando las estrategias, así como los planes y objetivos a corto, mediano y largo plazo. Encargado también de supervisar y controlar las actividades de gestión operativa de las actividades de la empresa.

Gerente de Marketing y Ventas

Es el responsable de diseñar e implementar un plan de *marketing* y comunicación de la empresa; asimismo, definir estrategias para la oferta de servicios de alquiler de oficinas *coworking* y transmitirlo a clientes potenciales a través de la publicidad *on-line* y *off-line*. Adicionalmente será el responsable de implementar políticas de ventas (alquiler de oficinas compartidas) utilizando las herramientas y medios tecnológicos.

Gerente de Administración

Será el responsable de la parte económica, destinando los recursos de una manera óptima y eficiente llevando a cabo un registro de los movimientos de cuentas bancarias. Del

mismo modo, realizará pago a proveedores, personal interno y externo, cobro de las facturas que se emiten, entre otras.

Asesor Legal

Estos servicios serán tercerizados y serán los responsables de verificar los contratos de alquiler de oficinas y cualquier evento de tipo jurídico que se pueda presentar en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Asesor Contable

Al igual que el servicio de asesoría legal, estas funciones serán tercerizadas a través de un asesor contable el cual será responsable de llevar y registrar los libros contables ante los organismos supervisores del estado (SUNAT y Ministerio de trabajo). También de llevar los estados financieros de la empresa.

2.3.3. Análisis de la cadena de valor

Gustavo Alonso en su artículo *Marketing de Servicios, Reinterpretando la Cadena de Valor* (Alonso, 2008), indica que los cambios que presenta la herramienta orientada a empresas que ofrecen servicios presentan eslabones primarios y de apoyo los cuales están orientados principalmente a la satisfacción del cliente.

Olivos Coworking presenta la siguiente cadena de valor, según Porter, adaptada a empresas que ofrecen servicios:

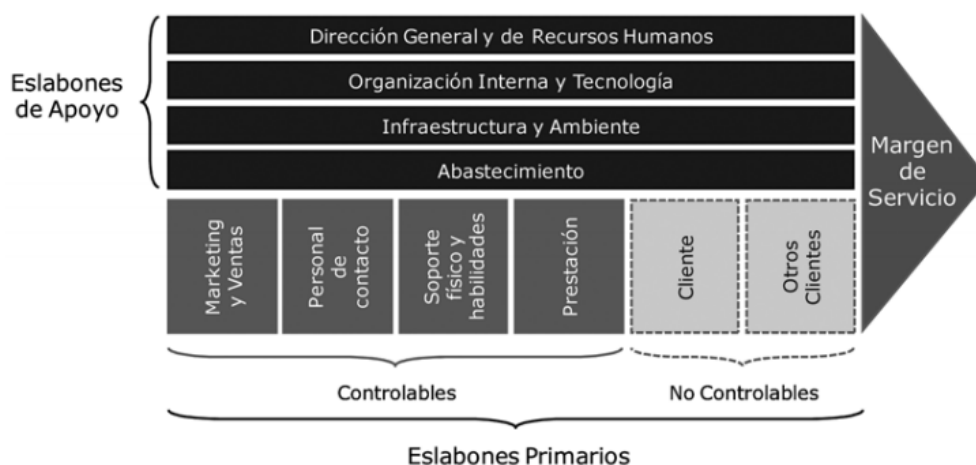


Figura 3. Cadena de valor de servicios.
Fuente: Alonso (2008).

En la cadena de valor de servicios podremos identificar de manera individual el funcionamiento de las actividades, sus recursos y tecnologías. Todas estas actividades integradas nos darán un enfoque más amplio para saber si el servicio se estará entregando de manera eficiente.

A continuación, se detalla cada una de ellas:

Eslabones primarios

Controlables

Marketing y ventas. Las actividades de *marketing* a utilizar en Olivos Coworking serán publicidad en redes sociales, organización de eventos para generar *networking*, programas de recomendación y de fidelización de usuarios.

Las actividades de ventas estarán ligadas principalmente a la venta directa a cargo de los asesores quienes serán los responsables de comunicar los servicios y características diferenciales de estos. Estas actividades incluirán reservas presenciales, reservaciones por teléfono y reservaciones *on-line*.

Personal de contacto. El personal que intervendrá e interactuará directamente con el usuario es el asesor de ventas y atención al cliente, el cual tendrá la función de comunicar las características del servicio brindado; además de ofrecer una atención personalizada a cada uno de nuestros usuarios.

Soporte físico y habilidades. Para poder brindar un servicio acorde a la demanda del mercado, nuestras oficinas contarán con equipos audiovisuales, equipos de oficina, suministros de oficinas, mueblería, sistema de seguridad e internet. En cuanto a las habilidades de nuestro personal que ofrecerá el servicio; estos contarán con proactividad, planificación de trabajo, empatía, capacidad de persuasión y comunicación eficaz para la generación de valor hacia el cliente.

Prestación. Olivos Coworking ofrecerá un trato directo y servicio personalizado al

usuario, adoptando protocolos de atención al cliente, ofreciéndoles alternativas de servicios acordes a sus necesidades.

No controlables

Cliente. Olivos Coworking considerará como clientes a profesionales independientes y emprendedores entre 28 a 40 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C de la zona de Lima Norte quienes buscan un espacio adecuado de trabajo para iniciar un emprendimiento sin incurrir en costos elevados por alquiler de oficina.

Otros clientes. *Freelance, youtubers*, o cualquier persona que desee un alquiler de espacio.

Eslabones de apoyo

Dirección General y de Recursos Humanos

Se desarrollará dentro de la empresa un *marketing* interno desarrollando una cultura de orientación hacia el cliente. El *marketing* interno funcionará como un proceso de gestión global para integrar múltiples funciones de la empresa asegurando que todos los colaboradores de la empresa incluida la dirección, comprenda el negocio y apoye el interés por el cliente certificando que todos estén preparados brindar un mejor servicio acorde a las necesidades de nuestros usuarios (Gronroos, 2010). En síntesis, contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una misión comprendida, compartida y comprometida (Alonso, 2008).

Organización interna y tecnología

La empresa tendrá una estructura organizacional “de comunicación a puertas abiertas” con funciones establecidas alineadas a la visión y misión que permitirá facilitar la prestación del servicio.

Infraestructura y ambiente

El espacio físico donde se prestará el servicio de alquiler de oficinas *coworking* será

un edificio el cual estará ubicada en el distrito de Los Olivos-Lima. Nuestros espacios serán oficinas equipadas y modernas que optimizan la satisfacción y el rendimiento de nuestros usuarios. Con espacios de trabajo privados, compartidos, sala de capacitaciones y sala de reuniones para que solo se enfoquen en el desarrollo de sus negocios.

El lugar de prestación de servicios ofrecerá a los usuarios ambientes modernos con beneficios adicionales como: wifi, servicio de recepción de correspondencia, mantenimiento, área de copias e impresiones, soporte TI, suministros de oficina, *call center*, comedor, servicio de limpieza y servicios de seguridad.

Abastecimiento

Involucra todo lo que respecta a la adquisición de materiales de oficina, licencias de *software*, mantenimiento de las instalaciones y demás elementos indispensables para una adecuada prestación de servicios.

Proveedores. Empresa de mantenimiento y limpieza de espacios. Empresa de mantenimiento de infraestructura. Empresa de mantenimiento de equipos de oficina. Empresa proveedora de útiles de oficina. Empresa encargada del área de comedor común y área de bebidas. Empresa de catering para los eventos de capacitación. Empresa encargada de la seguridad del lugar del servicio.

Margen de servicio

Olivos Coworking buscará que el proceso y la prestación del servicio de alquiler de oficinas sean de manera personalizada posicionándose en la mente de nuestro usuario como la mejor opción en ambientes de trabajos. Para lograr esta personalización nos basaremos en banco de datos o *big data* que nos permitirá recopilar datos y procesarla a fin de personalizar a detalle el servicio de acuerdo a cada cliente (Movistar, 2020).

Tabla 2.

Análisis del tipo de proveedores

Tipo de proveedor	Frecuencia del servicio	Impacto en la operación	Detalle del servicio
Mantenimiento y limpieza	Alta	Alto	Se encargará de la limpieza diaria de las oficinas
Mantenimiento de infraestructura	Medio	Alto	Se encargarán del mantenimiento periódico de las instalaciones.
Mantenimiento de equipos de oficina	Medio	Alto	Se encargarán del mantenimiento periódico de los equipos de oficina.
Abastecimiento de útiles de oficina	Medio	Alta	Proveedores locales que suministrarán lo requerido para el servicio.
Comedor común y bebidas	Medio	Alta	Suministrará los alimentos y bebidas para el comedor común del edificio.
Cáterin para capacitación y talleres	Bajo	Medio	Suministrará alimentos para los eventos realizados en eventos.
Seguridad del local del servicio	Alto	Alto	Se encargará de brindar el servicio de seguridad diaria en el local.

Nota: Elaboración propia 2020.

2.4. Matriz FODA

Tabla 3.

Matriz FODA de Olivos Coworking

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del PBI en los últimos años. 2. Tendencia de las pymes de adquirir servicios de alquiler de oficinas <i>coworking</i>. 3. Las pymes representan el 96.5% del total de empresas en el país. 4. Perú se ubica el tercer lugar con mayor cantidad de emprendimiento a nivel región. 5. El 39% de la actividad económica de Lima metropolitana proviene de Lima Norte, de la cual el 96.5% son pymes. 6. Crecimiento de la inversión privada en 5.7% en el 2019. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia a teletrabajo por parte de la generación <i>millennials</i>. 2. Incremento de la inseguridad ciudadana. 3. Covid-19 4. WeWork, Comunal y Regus tienen una participación de mercado del 73%. 5. Productos sustitutos de menor costo.
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación de oficinas en el corazón de Lima norte (Los Olivos). 2. Infraestructura moderna con ambientes adecuadamente implementados. 3. Conectividad confiable y segura. 4. Horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del cliente. 5. Capacitaciones, talleres y eventos que fomenten la generación de conocimiento entre diferentes sectores empresariales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca experiencia en el sector. 2. Capacidad financiera limitada 3. Necesidad de un flujo alto de usuarios para rentabilizar los espacios <i>coworking</i>.

Nota: Elaboración propia 2020.

De la matriz FODA podemos desarrollar estrategias las cuales nos permitirán aprovechar las oportunidades de mercado mediante nuestras fortalezas; así como disminuir el impacto de las amenazas (Dvoskin, 2004).

- Promover el uso de la tecnología y espacios colaborativos para apoyar el emprendimiento.

- Elaborar campañas de posicionamiento para captar clientes potenciales en la zona de prestación de servicio (mencionando las capacitaciones y/o talleres al usuario).
- Generar estrategias de *marketing* enfatizando los espacios suficientes para cubrir las demandas de los distintos sectores.
- Comunicar los beneficios de trabajar dentro de una infraestructura moderna con espacios adecuadamente implementados para captar a las pymes que representan un porcentaje significativo en el desarrollo de la economía nacional.

2.5. Análisis Situacional

Las pymes representan el 96.5% del total de empresas en el Perú, de acuerdo al análisis del macroentorno, existe una baja penetración de mercado en el sector inmobiliario (categoría alquiler de espacios de trabajo), sin embargo, se demandan por parte de estas empresas espacios de trabajo compartidos, debido a que les resulta más rentable alquilar un espacio que construir uno propio; es por ello que la propuesta de Olivos Coworking es desarrollar un edificio que ofrezca el alquiler de espacios de trabajo dirigido a los profesionales independientes y pymes. Actualmente esta propuesta se encuentra en una etapa de desarrollo, pero se tomarán en cuenta las variables del entorno para ofrecer nuestros servicios acordes a la demanda de mercado.

Adicionalmente, buscaremos comunicar nuestra propuesta de valor haciendo uso de los medios digitales para poder generar cierto grado de recordación de la marca. Asimismo, se desarrollarán estrategias enfocadas a optimizar los espacios de alquiler, aprovechando al máximo la capacidad instalada, disminuyendo el costo unitario, para lograr así generar rentabilidad en el largo plazo.

Capítulo III. Investigación de Mercado

3.1. Objetivos de la Investigación de Mercado

- **Objetivo general**

Validar el lanzamiento del proyecto de alquiler de oficinas *coworking* en el distrito de Los Olivos-Lima.

- **Objetivos específicos**

- Analizar las características y las necesidades de los usuarios de espacios *coworking* en la zona norte de Lima.
- Evaluar y conocer las razones de preferencia que motiven a los usuarios a preferir estos ambientes de trabajo.
- Identificar los sectores con mayor potencial a preferir nuestros servicios.
- Conocer el rango de precios que los potenciales usuarios estarían dispuestos a pagar por nuestros servicios.
- Evaluar la frecuencia de uso de los servicios ofrecidos.

3.2. Metodología de la investigación

Para el desarrollo y análisis de esta investigación se hizo uso de fuentes secundarias y fuentes primarias. Para el análisis de información secundarias se utilizó información recabada de INEI SIGE (Sistema de Información Geográfica para Emprendedores), análisis de densidad empresarial (INEI), reportes de Binswanger Perú y Colliers International. Para el análisis de información primaria se procedió a realizar las entrevistas, *focus group*, encuestas al público objetivo para conocer más a detalle sobre sus necesidades y preferencias hacia este tipo de espacios de trabajo, medir el potencial de nuestro servicio y estimar la demanda.

3.3. Diseño del Tamaño de Muestra y Estimación de la Demanda

Para el diseño del tamaño de la muestra para el alquiler de oficinas *coworking*, nos hemos enfocado en el total de empresas ubicadas en Lima Norte, las cuales representan en

total, según el INEI (2014), 172,174; hemos tomado en cuenta las empresas de los distritos que se encuentran aledaños a Los Olivos: San Martín de Porres, Comas e Independencia, las cuales representan un total de 138,414 (INEI 2014). Por lo que se refiere a la actividad económica en la zona norte de Lima, la Cámara de Comercio manifiesta que el 96.5% son pymes (Andina, 2011), con un total de 137,029. De acuerdo con el INEI, el 12.85% de empresas en Lima Metropolitana son aquellas que ofrecen servicios a otras empresas haciendo un total de 17,163 (INEI, 2020).

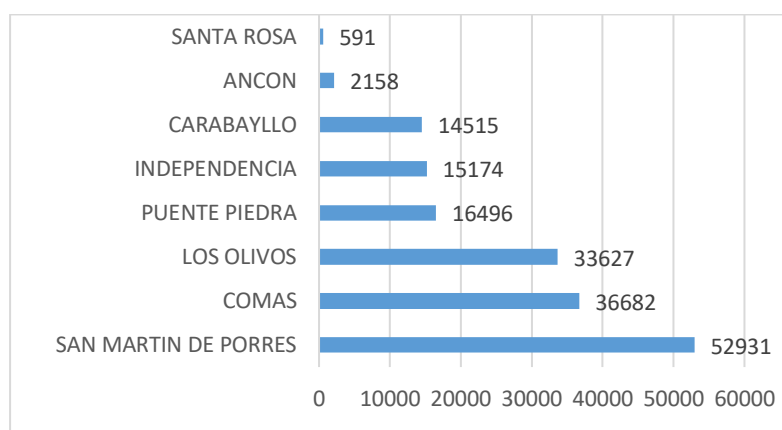


Figura 4. Distribución de empresas en Lima Norte.
Fuente: INEI (2014).

Tabla 4.

Estimación de la demanda

Filtros	Cantidad	Porcentaje relativo	Fuente
Total de empresas de Lima Norte	138414	100%	INEI
Total de empresas pymes	133569	96.50%	APN
Empresas de servicios prestados a empresas	17163	12.85%	INEI
Predisposición de alquilar	13953	81.30%	ENCUESTA
Predisposición de precio	5511	39.50%	ENCUESTA
Adopción de la Innovación Rogers	138	2.50%	ROGERS

Nota: Elaboración propia 2020.

La investigación realizada nos permite determinar la demanda para el lanzamiento del proyecto de alquiler de oficinas *coworking*. Las consideraciones para la estimación de la demanda son las siguientes:

- El universo de clientes potenciales está conformado por el total de 138,414 empresas en Lima Norte correspondiente.
- El filtro inicial tomado en cuenta corresponde a que el 96.5% del total de empresas en Lima Norte son pymes, cabe señalar que el 12.85% de estas empresas brindas sus servicios a otras.

Según la primera encuesta realizada el 64% de las personas encuestadas son empresarios o emprendedores, el 81.30% de ellos mostraron predisposición de alquilar una oficina privada, el 39.50% se mostraron de acuerdo en alquilar los espacios por un periodo de un año a un alquiler mensual de S/600, considerando la adopción de la innovación de Rogers que representa el 2.5% (Hernández, 2019), con un filtro acido por ser un nuevo concepto aplicado en la zona, ya que no hay una oferta similar en Los Olivos.

3.4. Resultados de la Investigación de Mercados

Para la recopilación y análisis de información primaria se realizaron *focus group*, encuestas a nuestro público objetivo, entrevistas personales y entrevistas a expertos del sector.

a. Focus group

En esta etapa de la investigación hemos desarrollado 2 *focus group*:

- Grupo 1: Empresario pyme que habían utilizado espacios *coworking*.

Tabla 5.

Grupo 1 de focus group

Nombres	Cargo	Empresa
Moisés Flores Vargas	Asesor Legal	Asociación Civil Peruana Flovar
Carlos Cáceres Colán	Presidente Ejecutivo	ILPROSA
Lenin Trujillo Guadianos	Gerente General	Trujillo Bienes & Multiservicios
Paula Rosa Robles Sánchez	Contadora	Asesores, Contadores y Consultores Robles S.A.C.
Moisés Campos Haro	Gerente General	3MC Corporación Inmobiliaria
Josué Vidal Paredes	Gerente General	VIPAR S.A.C.

Nota: Elaboración propia 2020.

- Grupo 2: Profesionales independientes que no habían utilizado este espacio.

Tabla 6.

Grupo 2 de focus group

Nombres	Cargo
Óscar Rivas Lujan	Ingeniero de Sistemas
Jonathan Céspedes Lara	Administrador
Margarita Valdivieso Hernández	Contadora
Walter Soplopucó Meza	Ingeniero de Sistemas
Nelo Navarro Lengua	Abogado

Nota: Elaboración propia 2020.

Hallazgos y conclusiones

Luego de haber realizado los *focus group* se pudo observar que:

- Tanto empresario pyme y profesionales independientes valoran que el proyecto esté ubicado en el distrito de Los Olivos pues no tienen conocimiento de que exista una oferta similar a la propuesta.
- Consideran importante generar redes de contacto mediante esta propuesta de

ambientes de trabajo para incrementar sus ingresos a través de la recomendación del boca a boca.

- Valoran la privacidad de poder tener una oficina en la cual puedan reunirse con sus clientes para evitar tener que citarlos en cafés o patios de comidas de centros comerciales, señalando que el ruido es el principal factor negativo debido a que ocasiona distracciones; además de no contribuir a brindarles una buena imagen profesional.
- La mayoría comentó que sería importante contar con una zona de estacionamiento y almacenes; indicando que estarían dispuestos a pagar un adicional por este servicio.
- Los servicios adicionales que valoran en estos ambientes de trabajo es la seguridad, limpieza, espacios de trabajo que inspiren la creatividad y productividad, diseños modernos, iluminación, asientos ergonómicos y el ecosistema colaborativo que pueda proporcionar este *coworking* que les permita contribuir con su crecimiento empresarial y profesional.
- Existe una preferencia de los empresarios pymes a oficinas privadas y profesionales independientes a oficinas compartidas, debido a que los primeros manifiestan que son más reservados con su información.
- Consideran que el servicio personalizado contribuye a una mejor experiencia con el cliente.
- Los participantes indicaron que sería importante contar con un lugar de descanso y esparcimiento, donde puedan relajarse y distraerse de sus labores cotidianas.

b. Entrevistas personales

Como se muestra en la Tabla 6, en esta fase se entrevistaron a empresarios pymes y profesionales independientes de las cuales se pudo concluir lo siguiente:

- Existe incomodidad por la renovación automática de contratos a largo plazo por parte de oficinas *coworking*, se busca flexibilidad en los alquileres.

- No existe servicio personalizado, las atenciones a sus reclamos o sugerencias tardaban mucho en obtener una respuesta, había una centralización en las decisiones.
- Muchos emprendedores tercerizan sus funciones de contabilidad y asesoría legal por lo que consideran que el *coworking* sería un buen lugar para encontrar ese tipo de servicios.
- El rango de precios que pagaban por una habitación con salida independiente como oficina está en S/2000 a S/ 2500 mensuales por lo que consideran que un *coworking* ayudaría a disminuir sus costos fijos.
- La imagen profesional que proyecta estos espacios de trabajo es considerada un factor importante para interacción con sus clientes.
- Tienen un pronóstico optimista a largo plazo referente a sus empresas, por lo que incrementar su red de contactos ayudaría a este objetivo.
- Se mostraban entusiasmado con la idea, ya que no conocían un servicio similar en la zona.

Tabla 7.

Grupo de entrevistas personales

Nombres	Cargo	Empresa
Razo López Richard, Roger	Gerente General	ALERTA PERU SENTINEL SAC
Posso Olivares, Luz Maribel	Gerente General	MULLUSAMI S.A.C.
Ampos Malpartida, Isaac Benito	Gerente General	MEGA PUBLICIDADES PERU S.A.C.
Ruiz Díaz, William	Gerente General	INVERSIONES RHUDI S.A.C.
Tardillo Asencio, Fredirik	Gerente General	SOLUCIONES DE MANTENIMIENTO INTEGRADO SAC
Herrera Chávez, Renzo	Gerente General	ENFOQUE VISUAL

Nota: Elaboración propia 2020.

c. Entrevistas a expertos

ADMINISTRADOR DE COWORKING	
Buenos días/tardes. Mi nombre es Addy y estamos realizando una investigación de mercado a cerca de alquiler de oficinas compartidas/ coworking en el distrito de Los olivos dirigido principalmente a los profesionales independientes, emprendedores y pymes.	
La idea de esta entrevista es conocer más a fondo a cerca de las bases para acondicionar un espacio.	
En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera sobre su experiencia en espacios coworking.	
Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de la tesis.	
1.	¿cuéntanos como empezó esta aventura de incursionar en el mundo del coworking? ¿puede contarnos la historia de COWORKING
2.	¿Cómo están funcionando los espacios colaborativos?
3.	¿Qué significa su COWORKING para los emprendedores?
4.	¿Qué diferencia a su coworking de otros espacios de coworking?
5.	Después de casi Años ¿Cuál es la principal lección que has aprendido? ¿Cuáles fueron los mayores desafíos?
6.	¿A qué cree <u>ud</u> que se deba el crecimiento de este mercado en Latinoamérica?
7.	¿Cómo fomentar una comunidad de emprendimiento colaborativo?
8.	¿Qué los diferencia de otros <u>co</u> working?
9.	¿Cuáles son los servicios adicionales que ofrece?
10.	¿Cuál es su mercado objetivo?
11.	¿Quiénes son sus principales clientes?
12.	¿Cuál es tu participación de mercado?
13.	Han evaluado incursionar en Lima
14.	¿Crees que el coworking debe ser diferentes a cada país?
15.	¿Todos los emprendedores tienen el mismo perfil?
16.	A diferencia del coworking aquí en Lima, la propuesta de sus ambientes e instalaciones inspira más comodidad ¿Qué llevó a que desarrollen este tipo de concepto en cuanto al área total de trabajo?
17.	¿Qué es lo que hace que sus clientes regresen a utilizar nuevamente los servicios?
18.	¿Cuál es su paquete de precios?

Figura 5. Ficha de entrevista.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Se realizaron entrevista a expertos en temas inmobiliarios, emprendimiento y arquitectura, de las cuales se concluye lo siguiente:

- Es importante ofrecer un servicio personalizado a cada emprendedor o profesional independiente.
- Las ventajas del *coworking* con respecto a oficinas tradicionales son el pago único mensual, plazos de contratos flexibles y mayor interacción entre diferentes usuarios.
- Las desventajas de las oficinas *coworking* con respecto a oficinas tradicionales es la menor privacidad y restricciones de Tecnologías de la Información (TI).
- Es importante que todos los servicios de *coworking* cuenten con acceso libre a las áreas comunes, excepto directorios y salas de reunión, estos últimos se emplean de acuerdo al contrato establecido con cada empresa.
- La oferta de oficinas *coworking* se están descentralizando en los últimos años, han surgido sedes en Los Olivos, Callao, La Victoria, entre otros distritos.

- Se estima que el *coworking* continuará diversificando su cartera de servicios. Algunos ofrecen el servicio de implementación y administración de oficinas.
- El impacto positivo del *coworking* en el mercado tradicional de oficinas es una realidad, pues se está ofertando cada vez más oficinas implementadas que ayudan en la disminución de costos, áreas comunes para generar interacción entre los usuarios y contratos más flexibles.
- Los desafíos en este tipo de espacios generar un ecosistema colaborativo para ofrecer una experiencia única y no solo alquilar un espacio de trabajo.
- En Perú, no todas las personas tienen predisposición a interactuar con mucha gente o compartir información, es por ello que resulta importante establecer oficinas privadas en ambientes *coworking*; además de evaluar las necesidades del mercado objetivo.
- Los emprendedores y profesionales independientes valoran el crecimiento profesional es por ello que se deben enfatizar las charlas en temas de formalización y emprendimiento.
- Se debe realizar estudios para enfocarse en *coworking* nicho, de acuerdo a las actividades que más se desarrolle en la zona.

Tabla 8.

Datos de entrevistas a expertos

Nombres	Cargo	Empresa	Sector
Luis Felipe Gutiérrez	BD Senior Lead	Wework	Inmobiliario
Max Medina	Comercial	Binswanger Perú	Inmobiliario
Daniela Álvarez Costa	Comercial	Cowo	Inmobiliario
Andrea Rivas Velarde	Coordinadora Senior de emprendimiento	Emprende Up	Emprendimiento
Jonathan Barrón Pérez	Coordinador de emprendimiento	Emprende Up	Emprendimiento
Gian Franco Botteri Moebius	Arquitecto	Urvia	Arquitectura y diseño

Nota: Elaboración propia 2020.

d. Encuestas

Del total de 354 encuestas se obtienen los siguientes resultados:

- **Aceptación de la idea de negocio**
 - Del total de encuestados (354), el 54% estaría dispuesto a contratar nuestro servicio, el 35% tal vez y el 11% no estaría dispuesto.
 - Quienes indicaron que sí estarían dispuestos a alquilar oficinas *coworking* en Los Olivos, el 56% indicaron que lo alquilarían por ahorro en costos, el 46% por la infraestructura (espacios modernos y acondicionados) y el 36% por la red de contactos.
 - Quienes indicaron que tal vez alquilarían oficinas *coworking* en Los Olivos el 24% señaló que lo alquilarían por reducción de costos y el 22% por red de contactos.
- **Características de clientes potenciales**
 - El 52% de nuestros encuestados que tienen predisposición a alquilar tienen entre 25 a 35 años.
 - El 54% de los encuestados que dijeron que tienen predisposición a alquilar las oficinas *coworking* son profesionales independientes y el 36% son empresarios pymes.
 - El 41% de los encuestados que tienen predisposición a alquilar, realizar sus labores en su vivienda, de los cuales el 68% corresponden a profesionales independientes.
 - De los encuestados que tienen predisposición a alquilar, el 49% realizan sus actividades en oficinas alquiladas de los cuales el 46% son empresarios pymes y el 44% profesionales independientes.
 - El 80% de los encuestados con predisposición al servicio, indicaron que no alquilan oficinas *coworking*, de los cuales el 30% indica no conocer que es un

coworking, el 26% no sabe dónde alquilarlo y el 20% considera que los existentes se encuentran lejos del distrito.

- **Rango de precios del servicio**

- El 36% de los encuestados con predisposición del servicio estarían dispuestos a pagar de manera mensual entre S/ 600 – S/ 700, de los cuales el 70% está representado por profesionales independientes y el 20% empresario pymes. Además, el 32% indica que estaría dispuesto a pagar menos de S/ 600 por el uso de oficinas *coworking*, de los cuales el 56% corresponde a profesionales independientes y el 31% a empresario pyme.

- **Frecuencia de uso**

- De los encuestados con predisposición al uso del servicio el 36% alquilaría nuestras oficinas en un periodo de un año y el 33% en un periodo de entre 3 a 6 meses.
- De los que estarían dispuestos a alquilar por un periodo de 1 año el 46% corresponden a empresarios pymes y el 44% a profesionales independientes.
- De los que alquilarían por un periodo de entre 3 a 6 meses el 65% está conformado por profesionales independientes.

- **Servicios adicionales valorados**

- Los encuestados consideraron que los servicios adicionales más valorados son: mantenimiento y limpieza, servicio de seguridad, *networking* y talleres.
- Los medios de difusión más valorados por los encuestados son: redes sociales (57%), televisión (18%) y medios impresos (12%).

3.5. Pronóstico de Ventas

En base a la estimación de la demanda, el primer año se deberá contar con 181 usuarios. Con respecto a la capacidad ocupada se prevé que para el primer año se tenga el

90% del total de oficinas ocupadas y para los próximos 4 años consecutivos el 100% de la capacidad instalada (Kotler & Keller 2006).

El precio establecido es de S/ 600 al mes, que representa el 36% de predisposición de pago para el servicio ofrecido.

Tabla 9.

Detalle de usuarios en el año 1

N° de Usuarios	
Usuarios al año	138
Precio	
Mensual	S/600.00

Nota: Elaboración propia 2020.

Tabla 10.

Pronóstico de venta para los primeros 5 años

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de usuarios	138	200	200	200	200
Precio mensual	S/600	S/600	S/600	S/600	S/600
Ingreso mensual	S/82,800	S/120,000	S/120,000	S/120,000	S/120,000
Ingresos anuales	S/993,600	S/1,440,000	S/1,440,000	S/1,440,000	S/1,440,000

Nota: Elaboración propia 2020.

Se estima que, a partir del año 2, se obtenga ingresos anuales S/1,440,000 con toda nuestra capacidad de oficinas *coworking* alquiladas que se mantiene hasta el año 5.

Capítulo IV. Planeamiento Estratégico

4.1. Definición de los Objetivos del *Marketing*

Olivos Coworking busca ser la mejor opción en ambientes de trabajo para emprendedores y profesionales independientes de diferentes sectores que ayuden a contribuir a mejorar su competitividad y crecimiento económico. Los objetivos de *marketing* para el modelo de negocio estarán enfocados en rentabilidad, satisfacción, ventas y posicionamiento de la marca.

Tabla 11.

Objetivos de marketing

OBJETIVOS	INDICADOR	CP	MP	LP	HERRAMIENTA	
Participación de mercado	Incrementar la participación de mercado en 5% en el primer año	Ventas absolutas/ Ventas totales del mercado	5%	7%	10%	Estado de Ganancias y Pérdidas
Satisfacción	Incrementar la satisfacción del cliente	% Cliente Satisfecho	60%	70%	90%	Encuesta (Método Top Two box)
Ventas	Incrementar el número de espacios de alquiler	# de espacios alquilados	80%	100%	100%	Facturación anual
<i>Engagement</i>	Mantener e incrementar la fidelización de los clientes	# de contratos renovados	80%	100%	100%	Contratos renovados
Posicionamiento	Estar en el <i>top of mind</i> de los clientes	%de clientes que nos posicionan como <i>top of mind</i> / Total de clientes	40%	50%	70%	Encuestas a clientes del mercado objetivo

Nota: Elaboración propia 2020.

4.2. Estrategias Genéricas y de Crecimiento

Como estrategia genérica se aplicará la estrategia de diferenciación (Porter, 2015). De acuerdo a nuestra investigación primaria se pudo validar que existe la necesidad de espacios de trabajo acondicionados a las actividades de los encuestados, afirmando que es un lugar adecuado para incrementar su red de contactos e imagen profesional; por tal motivo la propuesta de Olivos Coworking es ofrecer a sus usuarios un lugar de trabajo inteligente, modernos acabados y áreas comunes dirigida a emprendedores y profesionales independientes de diferentes sectores de la zona norte de Lima quienes están en la búsqueda de crecimiento profesional a través de red de contactos.

La estrategia de crecimiento a utilizar es penetración de mercado que Olivos Coworking es un negocio a desarrollar; por ello lo que se busca generar participación de mercado para obtener ingresos (Espinosa, 2016).

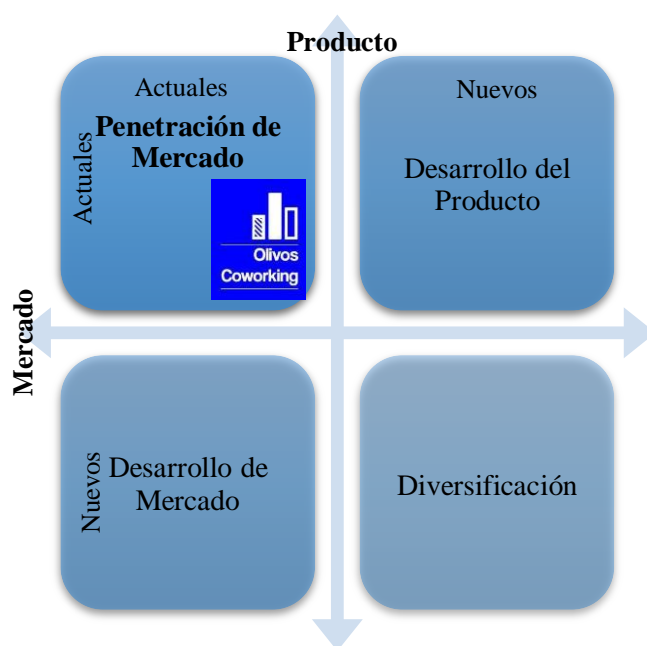


Figura 6. Matriz de estrategia de crecimiento.
Fuente: Elaboración propia 2020.

4.3. Estrategias de Segmentación de Mercado

De acuerdo a nuestra investigación de mercado, la segmentación de nuestro público objetivo es la siguiente (Schnaars, 1994).

Tabla 12.

Público objetivo B2C

VARIABLE	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Demográfica	Sexo	Femenino y Masculino
	Edad	25 a 35 años
	Ocupación	Empresarios PYMES que brindan servicios para empresas como consultorías de contabilidad, derecho, TI.
	NSE	B y C
Geográfico	Distritos	Los Olivos, San Martín de Porres, Independencia y Comas Progresista y modernas que buscan su logro personal y profesional orientados a los objetivos.
Psicográfica	Estilo de Vida	Empresarios que no tienen capacidad financiera suficiente para invertir en el activo fijo.
		Necesitan poco espacio para desarrollar sus actividades Tiene a su cargo 2 o más personas.
		Los empresarios suelen tener una trayectoria profesional sólida y buscan capacitarse constantemente.
		Buscan expandir sus negocios a través de la red de contactos
Comportamiento		Interesados en su crecimiento profesional (talleres y capacitaciones)
		Buscan un ahorro en sus costos fijos (no tienen que preocuparse por gastos extras como facturas de la luz y el agua. Tampoco de comprar café o té o la limpieza del local)
		Buscan proyectar una buena imagen profesional a sus clientes.
		Suele demandar espacios privados para evitar molestar al resto de <i>coworkers</i> y tener algo más de privacidad.

Nota: Elaboración propia 2020.

Tabla 13.

Público objetivo B2B

VERIABLE	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
	Constitución	0 a 5 años de constituida
		Empresas que se dedican a brindar servicios a empresas.
Demográfica	Giro de negocio	- Estudios jurídicos
		- Estudios contables
		- <i>Startups</i>
		- Operadores Logísticos
	Tamaño	De 3 a más trabajadores
Comportamiento	Decisor	Gerente general o dueño la empresa
Geográfico	Distritos	Los Olivos, San Martín de Porres, Independencia y Comas

Nota: Elaboración propia 2020.

4.4. Estrategias de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que se utilizará en Olivos Coworking es la de “basada en los beneficios” que busca posicionar el servicio en la mente de nuestros usuarios destacando el poder trabajar en un ambiente adecuado y moderno a precios accesibles, así como beneficios emocionales que transmitan confianza, confort, cooperación e imagen profesional. Por tal motivo, Olivos Coworking busca posicionarse en la mente del consumidor como la mejor opción en ambientes de trabajos modernos a precios accesibles en el corazón de Lima Norte.

4.5. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva que utilizaremos es la de enfoque ya que nos vamos a dirigir a un segmento desatendido en ambientes de trabajo de la zona norte de Lima (OBS Business School, S.f). Olivos Coworking ofrecerá a sus usuarios un lugar de trabajo inteligente con modernos acabados y áreas comunes para aquellos que busquen una imagen profesional, flexibilidad de tiempo, ahorro en gastos administrativos e interacción con otras personas.

4.6. Estrategia de Marca

- **Marca nueva**

Olivos Coworking es una nueva marca en el mercado que busca ser la mejor opción en ambientes de trabajos para emprendedores y pymes de diferentes sectores ofreciendo además de espacios modernos; servicios adicionales que contribuyan a mejorar la competitividad de nuestros usuarios (Kotler & Keller, 2012).

Como marca nueva se busca resaltar características que resulten beneficiosas a los usuarios tales como una relación precio/calidad; además se busca capitalizar aquellas virtudes que superen a un alquiler común y en este caso es el factor humano de los usuarios que coalquilan el espacio y cuyas actividades pueden complementarse en beneficio de ellos.

Los servicios que se ofrecen incluyen mantenimiento y limpieza, seguridad, almacenamiento, estacionamiento, etc.; adicionalmente según el tipo de alquiler otros servicios como suministros de oficinas, área de impresión, reservaciones *on-line*.

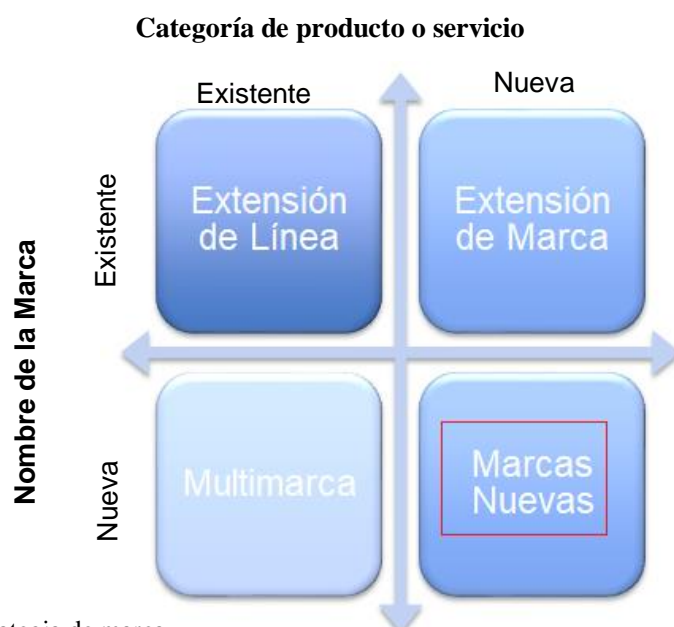


Figura 7. Estrategia de marca.
Fuente: Elaboración propia 2020.

- **Marca y logo**

La marca “Olivos Coworking” busca transmitir modernidad y colaboración. Su objetivo se centra en innovar el rubro *coworking* en Los Olivos buscando ser el punto de

reunión de las actividades de diversas empresas resaltando el carácter emprendedor de sus miembros.

El logotipo de la marca utiliza los colores azul y blanco que buscan resaltar madurez, confianza, inteligencia y éxito.

El eslogan “¡Tienes el emprendimiento, nosotros el espacio!” busca enfatizar el compromiso hacia nuestros usuarios ofreciéndole el mejor servicio de alquiler de oficinas para que puedan desarrollar sus ideas proyectando una imagen profesional hacia sus clientes.

Iconografía: el diagrama de barra hace alusión a negocios y empresas en crecimiento.

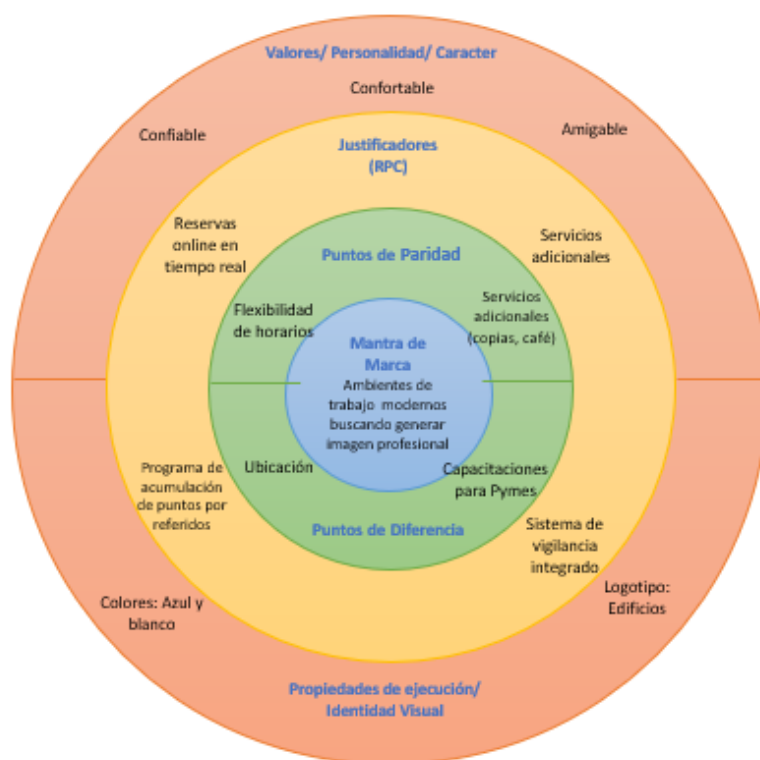


Figura 8. Mantra de marca Olivos Coworking.

Fuente: Elaboración propia 2020.



Figura 9. Logo.

Fuente: Elaboración propia 2020.

4.7. Estrategia de Clientes

Nuestra estrategia estará enfocada en el *marketing* relacional que tendrá como objetivo conseguir una alta fidelización del segmento objetivo; para ellos nos basaremos en los pilares de satisfacción del cliente y superar sus expectativas, dicha estrategia impactará en fidelización de clientes, re uso del servicio, *reviews* positivos en redes sociales y recomendación en su propia red de contactos (Tomas, 2019).

En cuanto a actividades de retención y fidelización de usuarios se desarrollarán las siguientes:

- **Programas de fidelización:** Por medio de acumulación de puntos por referencias para posterior canje por horas gratis.
- **Conferencias *vip*:** Organización de talleres de emprendimiento, contabilidad, finanzas con el fin de que todos los usuarios interactúen entre sí.
- **Factor sorpresa:** Dar detalles personalizados a los usuarios en fechas especiales (cumpleaños, día del emprendedor, contador, abogado, de la mujer, etc.). También ofrecer paquetes especiales en el día de su cumpleaños.
- **Calidad de servicio:** Se evaluará por medio de encuestas el nivel de satisfacción del usuario y a su vez se conocerá sus nuevas necesidades o tendencias.
- **Personalización del servicio:** La comunicación con el cliente se dará en forma horizontal y personalizada para conocer sus deseos, problemas, necesidades de forma directa y darles la solución en el menor tiempo posible reforzando una cultura de servicio en el personal de la empresa.

Capítulo V. Tácticas de *Marketing*

5.1. Estrategia de Producto

Nuestra propuesta es dinámica y se adapta a las necesidades de nuestros usuarios (Sánchez, s. f.). Brindamos espacios de trabajo desde oficinas compartidas, privadas, salas de reuniones y sala de capacitaciones dirigido a pymes, profesionales independientes, emprendedores, etc.

- **Oficinas privadas**

Ofrecemos oficinas amobladas con los equipos y suministros necesarios (mesa de trabajo y gavetas para documentos) para que puedan trabajar con total independencia y privacidad sin distracciones, con la finalidad de que nuestros usuarios puedan concentrarse en el desarrollo de su negocio.



Figura 10. Oficina privada

Fuente: imagen referencial Google (2020a).

- **Oficinas compartidas**

Este servicio es adecuado para quienes están cansados de trabajar en su casa, en cafés o patios de comidas de los centros comerciales pues con el ruido de los vecinos, familia o gente alrededor no les permiten concentrarse. Estos ambientes son inspiradores para generar nuevas ideas, incrementar *networking*, mejorar la productividad y proyectar imagen profesional.



Figura 11. Oficina compartida.

Fuente: imagen referencial Google (2020b).

- **Sala de reuniones**

Además de oficinas tenemos espacios disponibles de hasta 10 personas adecuadas para reuniones con clientes, socios, proveedores o colaboradores en donde se podrá realizar acuerdos, negociaciones y cierre de negocios. Nuestros espacios se ajustan a los objetivos empresariales de nuestros usuarios incluyendo los siguientes beneficios:

- Sala equipada para realizar presentaciones con tv de 55”, cable HDMI.
- Pizarras de vidrio.
- Proyector donde visualizar objetivos, datos numéricos, etc.



Figura 12. Sala de reuniones

Fuente: imagen referencial Google (2020c).

- **Sala de capacitaciones**

Ofrecemos ambientes acogedores y confortables con mobiliario apilable, movable y dinámico. Esto permitirá adaptar los espacios de acuerdo a las necesidades de los usuarios. La capacidad máxima es de 30 personas donde se podrán desarrollar talleres de entrenamiento, capacitación y otros.



Figura 13. Sala de capacitaciones

Fuente: imagen referencial Google (2020d).

Todos nuestros productos y/o servicios tendrán acceso a las áreas comunes del edificio y servicios adicionales:

- Comedor equipado con mesas para disfrutar del almuerzo, contará con microondas, cafetería.
- Área de copias e impresiones y escaneos.
- Recepción y manejo de correspondencia (atención de llamadas y dirección comercial).
- Sala de reuniones según el plan elegido (horas gratuitas).

Adicionalmente se contarán con los siguientes beneficios:

- Internet de banda ancha: para que el usuario no tenga inconvenientes en el momento de desarrollar su trabajo.
- Seguridad: contaremos con un personal al ingreso de las instalaciones para controlar el ingreso y salida de los usuarios

- *Lockers* individuales con código o clave asignada al usuario para organizar sus materiales de trabajo.
- Limpieza y mantenimiento de todos los ambientes: mesas de trabajo, zonas comunes, espacios generales, oficinas.
- Suministro de oficinas: incluirán papelería, archivadores, cajoneras y pizarras, etc.
- Mueblería ergonómica: para evitar malas posturas y/o dolores musculares y puedan trabajar con total libertad y seguridad.
- Soporte de TI: mantenimientos preventivos de todos nuestros equipos.
- Talleres: Relacionados a temas de emprendimiento, innovación, liderazgo, sostenibilidad y tecnología dirigidos a nuestros usuarios con el fin de brindar conocimiento y experiencia para mejorar su negocio.



Figura 14. Beneficios de oficina privada.
Fuente: Elaboración propia 2020.

Toda nuestra infraestructura contará con ambientes modernos, iluminación adecuada, sistema de aire acondicionado que contribuya a generar un espacio laboral confortable y cómodo que fomente una mayor productividad y creatividad de nuestros usuarios.

De acuerdo a la investigación de mercado realizada a nuestro público objetivo, se debe considerar lo siguiente:

- Espacios libres y/o recreativos para descanso que fomenten una experiencia laboral más agradable.
- Estacionamiento para nuestros usuarios.
- Almacenes de trabajo.

5.2. Estrategia de Precios

- Fijación precios basada en la competencia

La fijación de precios es basada en la competencia la cual consiste en el establecimiento del precio al mismo nivel de la competencia (Grasset, 2015). Este método se apoya en la idea de que los competidores ya han elaborado su estrategia de fijación de precios; para el presente plan de *marketing* se tomaron en cuenta los precios observados en el mercado realizando el *price brand ladder* (MKT marketing digital, 2019), adicionalmente nuestro estudio de mercado indica que nuestros potenciales usuarios estarían dispuestos a pagar entre S/600 a S/700 mensuales y concordaron en los precios similares a la competencia.

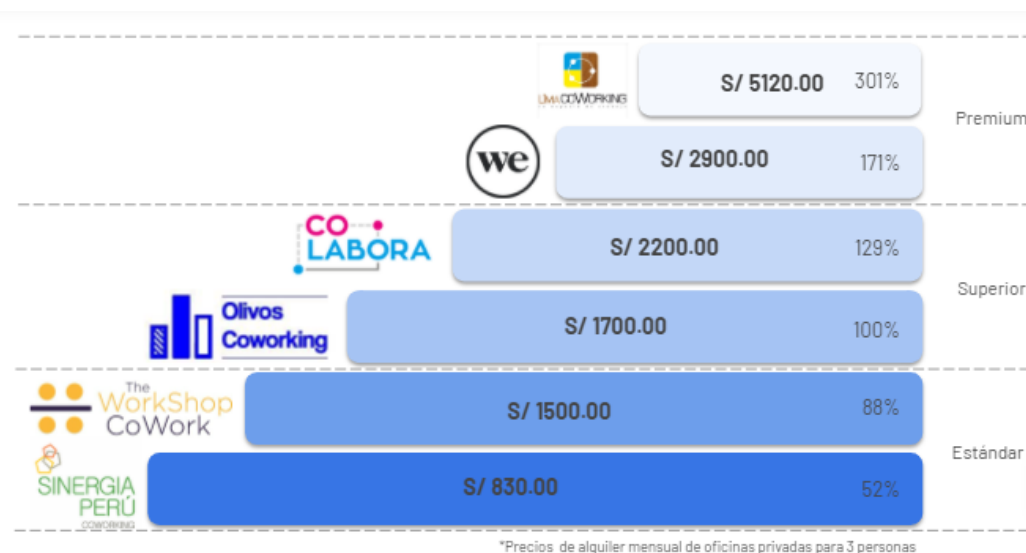


Figura 15. Price brand ladder.
Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 14.

Estrategias de precios para oficina privada

Oficinas privadas							
Planes	1 persona	2 personas	3 personas	4 personas	Horas libres	Nota	Horarios
Mensual	S/ 600	S/ 1,200	S/ 1,800	S/ 2,400	2	S/N	
Semestral	S/ 3,600	S/ 7,200	S/ 10,800	S/ 14,400	15	10% descuento por pago total	Lunes a Domingo
Anual	S/ 7,200	S/ 14,400	S/ 21,600	S/ 28,800	30	20% descuento por pago total	24/7

Nota: Elaboración propia 2020.

Tabla 15.

Beneficios oficina privada

Beneficios	Mes		
	2 personas	3 personas	4 personas
Mueblería	✓	✓	✓
Limpieza	✓	✓	✓
Internet	✓	✓	✓
Café e infusiones	✓	✓	✓
<i>Lockers</i>	✓	✓	✓
Copias e impresiones	✓	✓	✓
Áreas comunes	✓	✓	✓
<i>Call centers</i>	✓	✓	✓
Recepción	✓	✓	✓
Servicio de correspondencia	✓	✓	✓
Sala de reuniones	✓	✓	✓

Nota: Elaboración propia 2020.

Tabla 16.

Estrategia de precios oficina compartida

Oficinas compartidas						
Planes	Precio	Horas libres sala de reuniones	Suministro oficina	Área de impresiones	Lockers	Horarios
Hora	S/ 15	0	No	No	No	
Día	S/ 45	0	Sí	No	No	Lunes a
Semanal	S/ 200	0	Sí	Sí	No	Domingo 24/7
Mensual	S/ 500	1	Sí	Sí	Sí	

Nota: Elaboración propia 2020.

Tabla 17.

Estrategias de precios sala de reuniones

Sala de reuniones						
Planes	4 personas	6 personas	10 personas	Nota	Condiciones	Horarios
Hora	S/ 30	S/ 40	S/ 60	S/N	Mismo día	
4 Horas	S/ 90	S/ 125	S/ 160	S/N	Mismo día	
Día	S/ 180	S/ 250	S/ 320	S/N	Mismo día	Lunes a
3 días	S/ 540	S/ 750	S/ 960	Descuento del 10%.	Para ser utilizado en el mes	Domingo 24/7

Nota: Elaboración propia 2020.

Tabla 18.

Estrategias de precios sala de capacitaciones

Sala de capacitaciones					
Planes	15 personas	20 personas	30 personas	Nota	Horarios
Hora	S/ 450	S/ 600	S/ 900	x	
3 Horas	S/ 1,200	S/ 1,600	S/ 2,400	x	Lunes a Domingo
6 Horas	S/ 2,100	S/ 2,800	S/ 4,200	x	24/7
Día	S/ 2,700	S/ 3,600	S/ 5,400	Descuento del 5%	

Nota: Elaboración propia, 2020

5.3. Estrategia de plaza

Ubicación: Olivos Coworking estará ubicado en el corazón de Lima Norte, cruce de Av. Carlos Izaguirre y Panamericana Norte, ya que cerca del 39% de la actividad económica de Lima Metropolitana proviene de Lima Norte, de los cuales el 96.5% son micro y pequeñas empresas (Delgado, 2018).

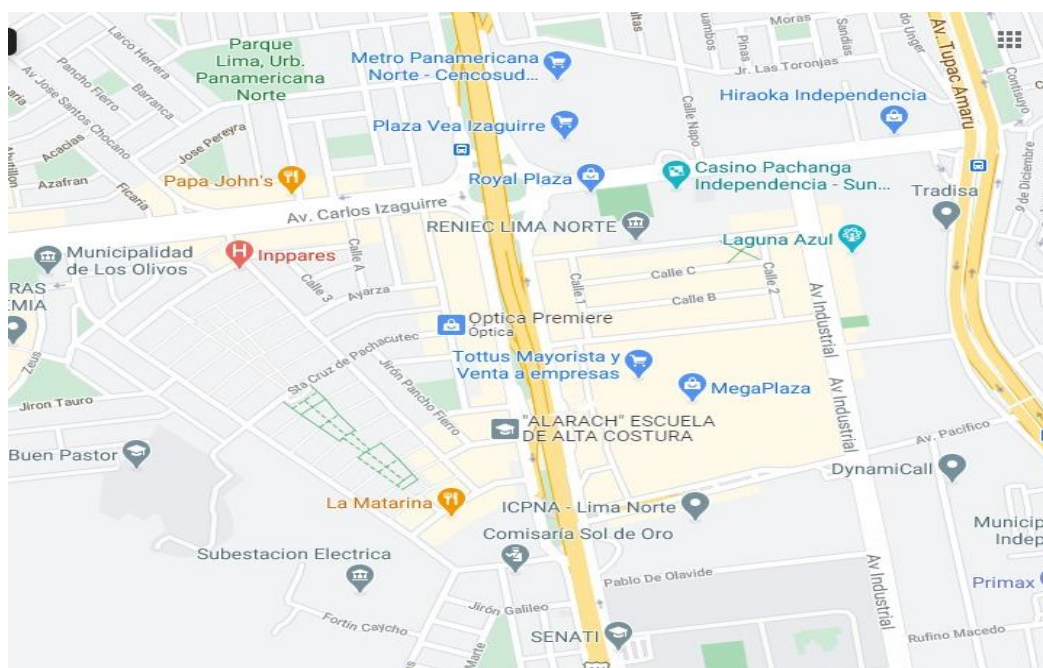


Figura 16. Ubicación Olivos Coworking.

Fuente: Google maps (Google 2020e).

Estrategia:

Las actividades de ventas estarán ligadas principalmente a la venta directa a cargo de los asesores quienes serán los responsables de comunicar los servicios y características diferenciales de estos (Velázquez, 2015).

Se llegará a los clientes a través de los siguientes canales

- **Página web:** Diseñada para evidenciar nuestra propuesta de valor, permitirá que el cliente a través de su usuario pueda realizar reservaciones de espacios oficinas privadas, compartidas o servicios adicionales como sala de reuniones etc. Creación de usuarios para acceder a la plataforma virtual, reservaciones *on-line*, también se invertirá en SEM y SEO para estar primeros en la lista de búsqueda en Google, así como publicar los talleres.
- **Redes sociales:** a través de ella se buscará interactuar con los clientes y realizar lanzamiento de promociones o descuentos.



Figura 17. Redes sociales.
Fuente: Logaster (2020a).

- **Asesores de ventas:** Se contactará a los clientes vía telefónica, para ofrecerles nuestros servicios, los nombres y números telefónicos, los cuales serán proporcionados por los mismos clientes, así como de aquellos que se muestren interesados en nuestra propuesta de valor y nos proporcionen sus datos a través de la página web o *fan page*.

5.4. Estrategia de Promoción

Las actividades de promoción que se desarrollará en Olivos Coworking se dividirán en pre-lanzamiento, lanzamiento y mantenimiento de actividades de *marketing*.

Las actividades de pre-lanzamiento y lanzamiento servirán para atraer la atención de clientes potenciales y generar una recordación de marca para el lanzamiento del servicio en el distrito de Los Olivos (Vega, 2019).

Tabla 19.

Estrategias de pre-lanzamiento y lanzamiento

Estrategia	Descripción	Herramientas	Tiempo	Costo
Pre-lanzamiento	Crear una base de datos a través de redes sociales	Formulario de registro en redes sociales	1 meses	S/2,000.00
	Desarrollar <i>landing page</i> para que el usuario conozca el beneficio de nuestros ambientes de trabajo	Publicidad en redes sociales	1 semana	S/1,000.00
	Anunciar cupo limitado de participantes para la inauguración	Publicidad en redes sociales	1 meses	S/1,200.00
	Sorpresa para las primero 20 personas en inscribirse al evento	Publicidad en redes sociales	1 meses	S/3,000.00
	Cuenta regresiva	Publicidad en redes sociales	1 meses	S/500.00
	Webinar para explicar los beneficios y alentar a la audiencia con un importante descuento si reservan previo al lanzamiento.	Publicidad en redes sociales	1 mes	S/500.00

Estrategia	Descripción	Herramientas	Tiempo	Costo
Lanzamiento	<i>Banner</i> en el lugar de ejecución de la obra	Contratar servicios de impresión de <i>banners</i>	6 meses	S/2,000.00
	Organizar evento de lanzamiento	Publicidad en redes sociales	2 meses	S/10,000.00
	<i>E-mail marketing</i>	Base de datos de la Cámara de Comercio de Lima	1 semana	S/500.00
	Invitar a un <i>influencer</i> del sector para hacer más atractivo el lanzamiento	Publicidad en redes sociales	1 semana	S/3,500.00
Total				S/24,200.00

Nota: Elaboración propia 2020.

Posterior a las actividades de pre lanzamiento y lanzamiento se desarrollarán actividades de *marketing* que permitirán identificar, retener y fidelizar a nuestros usuarios actuales y potenciales.

- **Publicidad en redes sociales:** a través de este medio se difundirán los talleres, así como propuesta de valor de nuestro servicio a través de imágenes para promocionarlo, también se publicarán fotos de los eventos para generar interés de nuestros potenciales clientes.
- **Talleres:** para generar visibilidad se realizara un taller por mes con temas de interés para los pymes con ellos se buscara atraer a potenciales clientes y alimentar nuestras bases de datos para posteriormente enviar información del *coworking*, dichos talleres se comunicaran mediante correos masivos , también serán publicados en nuestras redes sociales y pagina web, la inscripción se realizara por página web se solicitaran datos como: nombre completo, correo electrónico, celular para el registro, En la

mayoría de nuestros talleres se cobrará un pago de 40 soles para tener garantizado un mínimo de asistentes .

Tabla 20.

Programación de talleres y capacitaciones

Eventos	Meses
Gestión de proyectos	Enero
Crecimiento personal	Febrero
Importación de productos de China	Marzo
<i>Marketing</i> para pymes	Abril
Negociación efectiva	Mayo
Técnicas de venta	Junio
Liderazgo empresarial	Julio
Metodologías ágiles	Agosto
Coaching para emprendedores	Setiembre
Habilidades de negociación	Octubre
<i>Desing thinking</i>	Noviembre
Innovar o morir	Diciembre

Nota: Elaboración propia 2020.

- **Programas de recomendación y de fidelización de usuarios:** consistirá en brindar un punto por cada referido que nuestros clientes nos puedan recomendar. Los puntos podrán ser canjeados por horas o días gratis de servicios adicionales con salas de reuniones.
- **Alianzas estratégicas con la Asociación de Emprendedores del Perú:** la alianza consistirá en realizar talleres o eventos en nuestras instalaciones para atraer a más asistentes, nosotros tendremos acceso a potenciales clientes a los cuales se les brindará información del *coworking* al final de cada evento.
- **Eventos sociales:** con ello buscaremos generar y fortalecer la comunidad de usuarios para que puedan interrelacionarse, se ofrecerá coctel y “piqueos”.

- **Publicidad en radio:** se contratarán los servicios de radios locales, las más sintonizadas como RPP y Radio Capital.
- **Publicidad en vallas:** que se exhibirán en avenidas principales, así como señaléticas que se colocarán alrededor del *coworking* indicando que estamos cerca de la zona.
- **Bolsas de servicios interna:** con la finalidad de generar un ambiente colaborativo entre usuarios.
- **Boletín informativo digital:** para mantener informado a nuestros usuarios acerca de las tendencias de mercado y acontecimientos que puedan influenciar en sus actividades.
- **Q&A de usuarios:** se desarrollarán de manera trimestral con la finalidad de que nuestros usuarios promocionen sus productos o servicios dentro de la red de contactos.



Figura 18. Panel publicitario.
Fuente: Logaster (2020b).



Figura 19. Vallas publicitarias
Fuente: Logaster (2020c).

Tabla 21..

Presupuesto de actividades de mantenimiento de marketing

Estrategia	Descripción	Frecuencia	Presupuesto				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento	Publicidad en redes sociales	Mensual	S/6,000.00	S/8,000.00	S/9,000.00	S/9,500.00	S/9,500.00
	Talleres	Mensual	S/10,800.00	S/11,040.00	S/11,220.00	S/11,220.00	S/11,220.00
	Programas de recomendación y fidelización de usuarios	Mensual	S/10,800.00	S/10,800.00	S/10,800.00	S/10,800.00	S/10,800.00
	Alianzas estratégicas con la Asociación de Emprendedores del Perú	Trimestral	S/4,000.00	S/4,000.00	S/4,000.00	S/4,000.00	S/4,000.00
	Eventos sociales	Semestral	S/4,300.00	S/8,200.00	S/8,600.00	S/8,600.00	S/8,600.00
	Publicidad en radios	Trimestral	S/0.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00
	Publicidad en vallas	Mensual	S/24,000.00	S/26,400.00	S/28,800.00	S/28,800.00	S/28,800.00
	<i>Influencers</i> para generar los “TIPS”	Mensual	S/0.00	S/14,400.00	S/21,600.00	S/21,600.00	S/21,600.00
	Alianzas estratégicas con empresas de herramientas de ERP que soportan los procesos de todas las empresas	Mensual	S/0.00	S/16,800.00	S/17,760.00	S/17,760.00	S/17,760.00

Estrategia	Descripción	Frecuencia	Presupuesto				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Blog de contenido	Semanal	S/4,800.00	S/4,200.00	S/4,800.00	S/4,800.00	S/4,800.00
	Bolsas de servicios internas para generar ambiente colaborativo interno	Mensual	S/2,400.00	S/3,240.00	S/4,536.00	S/4,536.00	S/4,536.00
	Boletín informativo digital	Semanal	S/3,000.00	S/2,988.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00
	Q&A usuarios internos para que promocionen sus negocios	Trimestral	S/0.00	S/1,720.00	S/2,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00
Total			S/70,100.00	S/123,788.00	S/138,116.00	S/138,616.00	S/138,616.00

Nota: Elaboración propia 2020.

Tabla 22.

Cronograma de actividades de mantenimiento de marketing

Descripción actividades de mantenimiento	Frecuencia	1° año											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Publicidad en redes sociales	Mensual	■											
Talleres	Mensual	■											
Programas de recomendación y fidelización de usuarios	Mensual	■											
Alianzas estratégicas con la Asociación de Emprendedores del Perú	Trimestral	■			■			■			■		
Eventos sociales	Semestral												■
Publicidad en radios	Trimestral	■			■			■			■		
Publicidad en vallas	Mensual	■											
<i>Influencers</i> para generar los “TIPS”	Mensual	■											
Alianzas estratégicas con empresas de herramientas de ERP que soportan los procesos de todas las empresas	Mensual	■											
Blog de contenido	Semanal	■											

Descripción actividades de mantenimiento	Frecuencia	1° año											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Bolsas de servicios internas para generar ambiente colaborativo interno	Mensual	■											
Boletín informativo digital	Semanal	■											
Q&A usuarios internos para que promocionen sus negocios	Trimestral	■		■		■		■		■		■	

Nota: Elaboración propia 2020.

5.5. Estrategia de Personas

La clave principal en la ejecución de la venta del servicio, estará desarrollada dentro de una cultura de orientación hacia el cliente.

Implementándose un *marketing* interno la cual funcionará como un proceso de gestión para integrar a todas las áreas de la empresa asegurando que todos los colaboradores incluida la dirección, comprenda el negocio y apoye el interés por el cliente certificando que todos estén preparados para brindar el mejor servicio acorde a las necesidades de nuestros usuarios (Gronroos, 2010). En síntesis, el objetivo principal de la estrategia de personas es asegurar que el usuario reciba el mejor servicio y por ende la satisfacción del cliente se encuentre presente en todos los puntos de contacto del proceso de venta.

Para lograr un servicio de calidad se aplicarán estrategias de gestión implementando capacitaciones periódicas en temas de atención al cliente, habilidades para la atención efectiva de cliente, desarrollo de ventas al detalle, comunicación enfocada al cliente, además de programas de motivación al personal por servicios de excelencia y reforzar los principios de orientación al cliente.

Tabla 23.

Estrategias de personas

Estrategia	Descripción	Detalle	Frecuencia
Capacitaciones al personal	Habilidades de ventas	Lenguaje corporal	Mensual
		Organización y disciplina	
		Gestión del tiempo	
	Orientación de servicio	Inteligencia emocional	Mensual
		Atención al cliente	
		Atención efectiva del cliente	
Programas de motivación al personal	Evaluación continua	Ventas al detalle	Mensual
		Comunicación enfocada el cliente	
	Reuniones de integración	Encuestas de satisfacción	Mensual
	Consultas atendidas		
Reforzar los principios de orientación al cliente	Charlas y talleres	Premios	Trimestral
		Reconocimientos	
		Compromiso	Mensual
		Calidad	
	Empatía		
		Vocación de servicio	

Nota: Elaboración propia 2020.

Los programas de motivación de personal se trabajarán con la finalidad de crear un buen clima laboral y mejorar la productividad.

Tabla 24.

Cuadro de incentivos

Tipos	Detalle	Frecuencia
	Regalos	
Premios	Formación	Trimestral
	Tiempo libre	
Incentivos	Empleados del mes	Mensual
motivacionales	Horarios flexibles	Mensual
	Excursiones corporativas	Trimestral

Nota: Elaboración propia 2020.

Se ha establecido un plan de comisiones para nuestros asesores de ventas los cuales ayudaran a estimular un incremento de ventas y mejorar el desempeño en las atenciones de los usuarios. Este plan de comisiones tiene como objetivo motivar al personal y cumplir los objetivos de ventas en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 25.

Cuadro de comisiones

Puesto	# contratos anuales	% comisión	Sueldo
Asesor de Venta	= 5	20%	Fijo
Asesor de Venta	= 10	30%	Fijo
Asesor de Venta	> 10	40%	Fijo

Nota: Elaboración propia 2020.

Con respecto de la estructura organizativa de Olivos Coworking enfocada a brindar un servicio orientado a la satisfacción del cliente; para ello se involucrará a todas las áreas para asegurar que el usuario reciba la mejor experiencia en ambientes de trabajo.

Tabla 26.

Organización de personas

Puesto	Descripción de funciones	Cantidad
Gerente General	Responsable de dirigir y gestionar los recursos trazando y ejecutando las estrategias, planes y objetivos a corto, mediano y largo plazo	1
Gerente de Administración	Responsable de la parte económica, destinando los recursos de una manera óptima y eficiente	1
Gerente de <i>Marketing</i>	Responsable de diseñar e implementar un plan de <i>marketing</i> y comunicación, definir estrategias para la oferta de servicios y transmitirlo a clientes potenciales	1
Asesores de Ventas	Asesorar de manera objetiva a los usuarios acerca de nuestros servicios	2
Asistente Administrativo	Asistir, coordinar y ejecutar funciones administrativas relacionados a las actividades de la empresa	2

Nota: Elaboración propia 2020.

Sin embargo, es importante mencionar que los servicios tercerizados como seguridad y mantenimiento, limpieza y comedor común influenciarán de manera significativa en el servicio brindado a nuestros usuarios, por lo que la Gerencia de Administración y *Marketing* coordinarán de manera directa acerca de las políticas de orientación de servicio y la importancia de involucrarse en brindar un servicio de calidad.

Tabla 27.

Servicios tercerizados

Servicios tercerizados	Descripción	Frecuencia
Mantenimiento y limpieza	Se encargará de la limpieza diaria de las oficinas	Diario
Mantenimiento de infraestructura	Se encargará del mantenimiento periódico de las instalaciones.	Mensual
Servicio de comedor común y bebidas	Suministrará los alimentos y bebidas para el comedor común del edificio.	Diario
Servicio de Seguridad	Brindará el servicio de seguridad en las instalaciones.	Diario

Nota: Elaboración propia 2020.

5.6. Estrategia de Procesos

Los principales procesos implementados serán *on-line* y presencial, los cuales estarán enfocados en asegurar la satisfacción del cliente y personalización del servicio (Ferrera, 2020).

Tabla 28.

Estrategia de proceso on-line

Fase	Proceso	Descripción	Herramienta	Participante
1	Registro de usuario	Creación de usuario y contraseña	Página web Sincronización de redes sociales o correo electrónico	Usuario
2	Selección	Elige el espacio y servicio adecuados para sus necesidades	Página web	Usuario
3	Elección de fecha y horario	El usuario elegirá la fecha y hora para utilizar el servicio	Página web	Usuario
4	Elección del método de pago	Disponible para realizar el pago con tarjetas de crédito y débito de diferentes entidades financieras	Página web	Usuario
5	Confirmación del servicio	Aparecerá un resumen del servicio y enviado a su correo	Página web	Usuario
6	Protocolo de bienvenida	Personalizar el servicio	S/H	Asesor de venta
7	Entrega de código de identificación	Los cuales servirán para los programas de fidelización	Tarjetas de identificación	Asesor de venta

Fase	Proceso	Descripción	Herramienta	Participante
8	Entrega de material de oficina	Agenda, lapiceros, archivador, etc.	<i>Check list</i>	Asesor de venta
9	Información de los talleres y capacitaciones	Informar acerca de los temas a tratar en el mes	Entregable visual	Asesor de venta
10	Aplicaciones de encuestas de satisfacción	Para evaluar la calidad del servicio	Encuesta	Asesor de venta

Nota: Elaboración propia 2020.

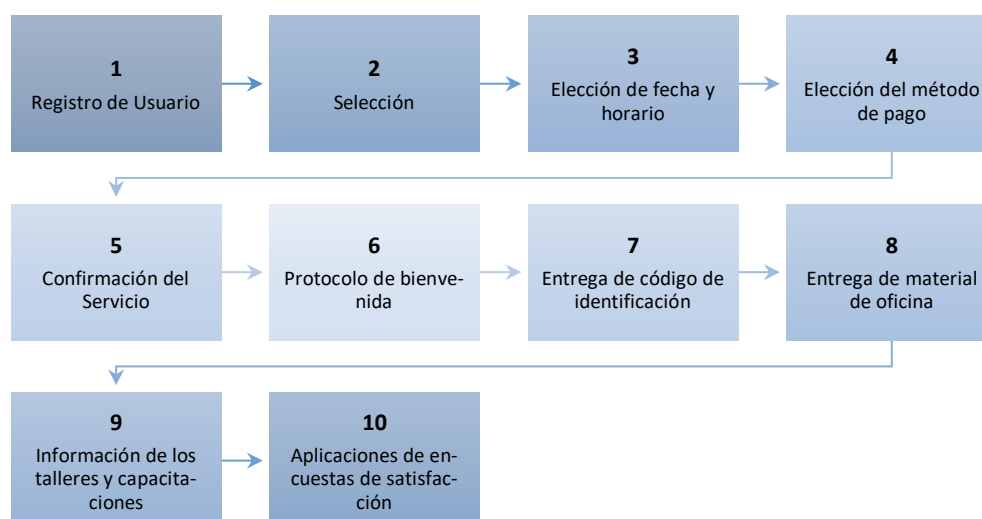


Figura 20. Flujo de proceso *on-line*.
Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 29.

Estrategia de proceso presencial

Fase	Proceso	Descripción	Herramienta	Participante
1	Protocolo de bienvenida	Personalizar el servicio	S/H	Asesor de venta
2	Toma de datos y requerimientos del cliente	Relacionados al giro del negocio y ambientes a solicitar	Ficha del cliente	Asesor de venta
3	Detalle de los servicios	De acuerdo a los requerimientos del usuario	Entregable visual	Asesor de venta

Fase	Proceso	Descripción	Herramienta	Participante
4	Elección del servicio	Detalle de los beneficios incluidos en el servicio elegido	S/H	Usuario
5	Realizar el pago	Pago con tarjetas de crédito y débito de diferentes entidades financieras, así como efectivo	POS/ Caja	Usuario Asesor de venta
6	Firma del contrato	Especifica tiempo de contrato	Contrato	Usuario Asesor de venta
7	Entrega de código de identificación	Los cuales servirán para los programas de fidelización	Tarjetas de identificación	Asesor de venta
8	Entrega de material de oficina	Agenda, lapiceros, archivador, etc.	Check list	Asesor de venta
9	Información de los talleres y capacitaciones	Informar acerca de los temas a tratar en el mes	Entregable visual	Asesor de venta
9	Aplicaciones de encuestas de satisfacción	Para evaluar la calidad del servicio	Encuesta	Asesor de venta

Nota: Elaboración propia 2020.

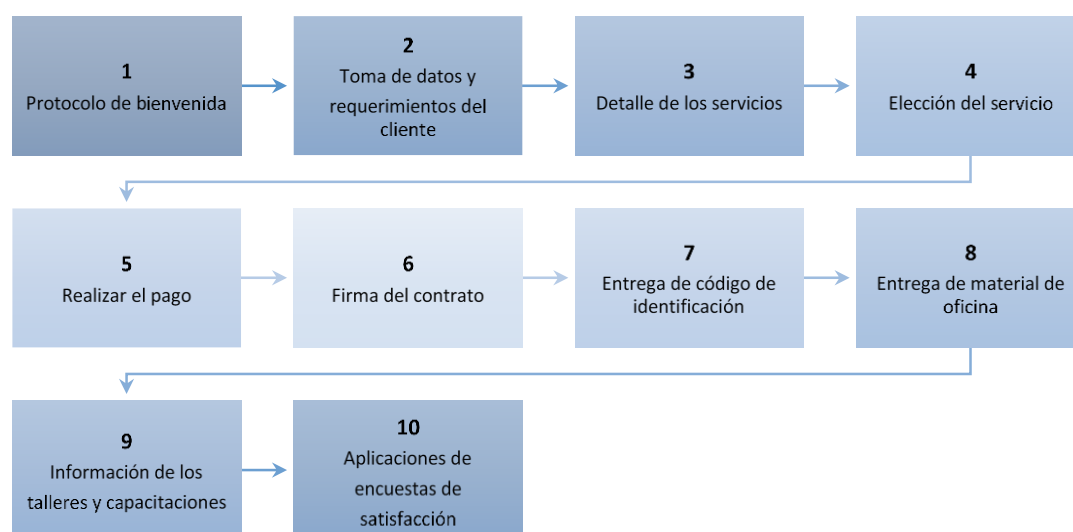


Figura 21. Flujo de proceso presencial.

Fuente: Elaboración propia 2020.

5.7. Estrategia de Proactividad o Evidencia Física

La evidencia física de Olivos Coworking consistirá en diferentes elementos tangibles que ayudarán a reforzar la percepción del servicio (Marketing Directo, 2020). Para ello utilizaremos los siguientes elementos:

- Uniforme de personal de atención: es un elemento importante dentro de la proactividad de la empresa pues queremos proyectar una imagen profesional hacia el usuario.



Figura 22. Uniforme de personal.
Fuente: Logaster (2020d).

- Accesorios para los usuarios: Los cuales incluirán la tarjeta de identificación y un vaso con el logo de la empresa.



Figura 23. Accesorios para usuarios.
Fuente: Logaster (2020e).

- Útiles de oficina: las cuales serán entregados a nuestros usuarios al momento de hacer uso de nuestros servicios. Estos incluyen lapiceros, agendas, catálogo de servicios, papelería entre otros.



Figura 24. Útiles de oficina.
Fuente: Logaster (2020f).

- Diseño de plataforma: los cuales incluirán el diseño de la página web y redes sociales.

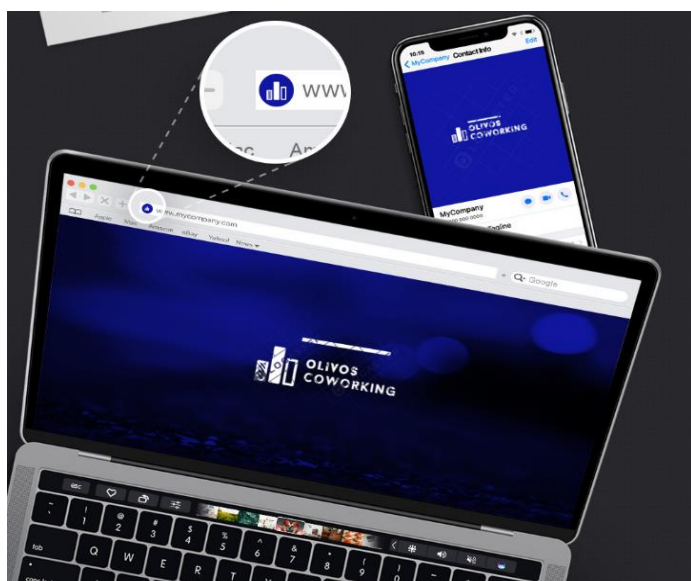


Figura 25. Diseño de plataforma.
Fuente: Logaster (2020g).

- Ambientes colaborativos: Los ambientes de trabajo tendrán una temática colaborativa sin dejar de lado la presencia de la marca en todas las instalaciones.



Figura 26. Diseño de infraestructura.
Fuente: Logaster (2020h).

Capítulo VI. Implementación y Control

6.1. Presupuesto

- **Presupuesto de inversión**

Para el desarrollo del proyecto de alquiler de oficinas se va a adquirir un inmueble de 300 m² de los cuales se construirán 4 pisos y se distribuirán los ambientes de trabajo en un total de 977 m².

Tabla 30.

Distribución de áreas

TERRENO		
Concepto	m ²	Total
Compra del terreno	300.00	S/1,000,000.00
Distribución de Áreas		
Descripción	# de ambientes	Área en m ²
Área total terreno	4 pisos	300
Sala de capacitaciones	1	60
Sala de reuniones	6	150
Oficinas privadas	60	420
Oficinas compartidas	26	50
Área de servicios higiénicos	4	72
Estacionamiento	2	200
Área de recepción	1	25
Total área construida		977

Nota: Elaboración propia 2020.

- **Presupuesto de adquisición**

Los cuales están conformados por el valor del terreno a construir, costo de alcabala correspondiente al 3% del valor del predio y los gastos notariales, registrales y legales.

Tabla 31.

Presupuesto de adquisición

Costo de adquisición del inmueble	
Concepto	Costo
Compra del terreno	S/1,000,000.00
Alcabala	S/30,000.00
Gastos notariales, registrales y legales	S/9,000.00
Total	S/1,039,000.00

Nota: Elaboración propia 2020.

- **Presupuesto de construcción**

Para la ejecución del proyecto se tercerizará el servicio a través de una empresa constructora, la cual se hará cargo de la construcción de los 977 m².

Tabla 32.

Presupuesto de construcción

Costo de construcción total	
Concepto	Inversión Edif.
Total área construida	977
Costo por m ²	S/. 1,600.00
Costo Total	S/. 1,563,200.00
Años de depreciación	20 años
Depreciación anual	S/78,160.00
Total	S/1,641,360.00

Nota: Elaboración propia 2020.

- **Presupuesto de costos pre operativos**

Se considera los costos de prefactibilidad del proyecto, así como el costo de decoración y acondicionamiento de los ambientes de trabajo y el equipamiento de mobiliario para cada una de ellos.

Tabla 33.

Presupuesto preoperativo

Otros costos preoperativos			
Concepto	m²	Precio x m²	Total
Costos de prefactibilidad	977	S/. 10	S/10,000.00
Decoración y acondicionamiento	977	S/. 122	S/119,000.00
Costos de mobiliario y equipamiento	977	S/. 179	S/175,000.00
Total			S/304,000.00

Nota: Elaboración propia 2020.

Tabla 34.

Inversión total

Costos de inversión	
Costo de adquisición del inmueble	S/1,039,000.00
Costo de construcción total	S/1,641,360.00
Costo de presupuesto preoperativo	S/304,000.00
Inversión Total	S/2,984,360.00

Nota: Elaboración propia 2020.

- **Presupuesto de operación y mantenimiento**

Se consideran las actividades de *marketing* y publicidad, los gastos de planilla de nuestros colaboradores, mantenimiento de equipos de cómputo y de áreas comunes, suministros de oficinas; las cuales se han proyectado para los próximos 5 años desde su ejecución.

Tabla 35.

Presupuesto de operación y mantenimiento

Costos de operación y mantenimiento					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministro de oficina	S/60,000.00	S/60,000.00	S/60,000.00	S/60,000.00	S/60,000.00
Marketing y Publicidad	S/70,100.00	S/123,788.00	S/138,116.00	S/138,616.00	S/138,616.00
Herramientas (cafetería, refrigeradora, microondas)	S/4,000.00	S/4,000.00	S/4,000.00	S/4,000.00	S/4,000.00
Costo de Op. y Mant.	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00
Planilla	S/255,920.00	S/255,920.00	S/255,920.00	S/255,920.00	S/255,920.00
Total	S/393,020.00	S/446,708.00	S/461,036.00	S/461,536.00	S/461,536.00

Nota: Elaboración propia 2020.

El presupuesto para el desarrollo del proyecto es como se describe a continuación.

6.2. Proyección de Ventas

El presupuesto presentado a continuación es el de ventas donde se proyectado los ingresos en función de la capacidad instalada y la cantidad de usuarios de manera anual.

Durante los dos primeros años de funcionamiento del proyecto se presenta un porcentaje menor al total de la capacidad ocupada; sin embargo, a partir del tercer año en adelante con el desarrollo de las estrategias de *marketing* se lograrán una capacidad del 100%.

Tabla 36.

Proyección de ventas en porcentaje

Productos	Cantidad	Precio unitario	Frecuencia mensual	N° de Usuarios mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sala de capacitaciones	1	S/2,600	Día	8	80%	85%	100%	100%	100%
Sala de reuniones	6	S/320	Día	72	80%	80%	100%	100%	100%
Oficinas privadas	60	S/600	Mensual	240	90%	100%	100%	100%	100%
Oficinas compartidas	26	S/500	Mensual	26	90%	100%	100%	100%	100%
Estacionamiento	33	S/200	Mensual	33	80%	85%	100%	100%	100%

Nota: Elaboración propia 2020.

Tabla 37.

Proyección de ventas en valor monetario

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sala de capacitaciones	S/199,680	S/212,160	S/249,600	S/249,600	S/249,600
Sala de reuniones	S/235,008	S/235,008	S/293,760	S/293,760	S/293,760
Oficinas privadas	S/1,555,200	S/1,728,000	S/1,728,000	S/1,728,000	S/1,728,000
Oficinas compartidas	S/140,400	S/156,000	S/156,000	S/156,000	S/156,000
Estacionamiento	S/63,360	S/67,320	S/79,200	S/79,200	S/79,200
Total	S/2,193,648.0	S/2,398,488.0	S/2,506,560.0	S/2,506,560.0	S/2,506,560.0

Nota: Elaboración propia 2020.

6.3. Marketing ROI

Este indicador nos ayudará a valorar la rentabilidad de las acciones de *marketing* para conocer si han sido rentables o no de acuerdo al nivel de ingresos. A lo largo de los 5 años se puede observar que el resultado es positivo, lo que significa que, por cada sol invertido, obtenemos mayor a 4 veces lo invertido (Turletti, 2018).

Tabla 38.

ROI marketing

Nombre de la inversión	Ingresos	Inversión en marketing	Beneficio	ROI
Año 1	S/1,909,776	S/70,100	S/1,839,676	4%
Año 2	S/2,216,928	S/123,788	S/2,093,140	6%
Año 3	S/2,508,480	S/138,116	S/2,370,364	6%
Año 4	S/2,508,480	S/138,616	S/2,369,864	6%
Año 5	S/2,508,480	S/138,616	S/2,369,864	6%

Nota: Elaboración propia 2020.

6.4. Simulación

- **Escenario conservador**

En este escenario conservador, la simulación empieza con la proyección del estado de ganancias y pérdidas y el flujo de efectivo por los próximos 5 años considerando la proyección de ventas de la Tabla 37, para posteriormente calcular el VAN (valor actual neto) y TIR (tasa interna de retorno) para analizar la viabilidad del proyecto. Se consideró para estos estados financieros el costo de financiamiento por un periodo de 12 años, así como el presupuesto de *marketing* de pre-lanzamiento, lanzamiento y mantenimiento (Urbano, s.f.).

Tabla 39.

Estado de ganancias y pérdidas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Sala de Capacitaciones	S/199,680	S/212,160	S/249,600	S/249,600	S/249,600
Sala de Reuniones	S/235,008	S/235,008	S/293,760	S/293,760	S/293,760
Oficinas Privadas	S/1,555,200	S/1,728,000	S/1,728,000	S/1,728,000	S/1,728,000
Oficinas Compartidas	S/140,400	S/156,000	S/156,000	S/156,000	S/156,000
Estacionamiento	S/63,360	S/67,320	S/79,200	S/79,200	S/79,200
Ingresos Totales	S/2,193,648.0	S/2,398,488.0	S/2,506,560.0	S/2,506,560.0	S/2,506,560.0

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS Y GASTOS					
Depreciación	S/. 78,160	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Depreciación de los edificios	S/. 78,160	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Amortización preoperativos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Otros gastos	S/. 393,020	S/. 446,708	S/. 461,036	S/. 461,536	S/. 461,536
Suministro de oficina	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 60,000
Marketing y Publicidad	S/. 70,100	S/. 123,788	S/. 138,116	S/. 138,616	S/. 138,616
Herramientas (cafetería refrigeradora, microondas)	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000
Costo de Op. y Mant. Est.	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000
Planilla	S/. 255,920	S/. 255,920	S/. 255,920	S/. 255,920	S/. 255,920
Gastos financieros	S/. 107,440	S/. 101,448	S/. 59,862	S/. 59,862	S/. 59,862
Total costos y gastos	S/. 422,300	S/. 548,156	S/. 520,898	S/. 521,398	S/. 521,398
Utilidad antes de impuestos	S/. 1,771,348	S/. 1,850,332	S/. 1,985,662	S/. 1,985,162	S/. 1,985,162
Impuesto a la renta	S/. 522,548	S/. 545,848	S/. 585,770	S/. 585,623	S/. 585,623
Utilidad después de impuesto	S/. 1,248,800	S/. 1,304,484	S/. 1,399,891	S/. 1,399,539	S/. 1,399,539

Nota: Elaboración propia 2020.

En el estado de ganancias y pérdidas podemos observar que tenemos un crecimiento sostenido en lo largo de los primeros 5 años de ejecución cumpliendo nuestras obligaciones financieras.

Tabla 40.
Flujo de caja

Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de oficinas	S/0	S/2,193,648	S/2,398,488	S/2,506,560	S/2,506,560	S/2,506,560
Egresos						
Inversión inicial	S/2,984,360	S/0	S/0	S/0	S/0	0
Suministro de Oficina	S/0	S/60,000	S/60,000	S/60,000	S/60,000	S/60,000
Marketing y Publicidad	S/24,200.00	S/70,100	S/123,788	S/138,116	S/138,616	S/138,616
Herramientas (cafetería refrigeradora, microondas)	S/0	S/4,000	S/4,000	S/4,000	S/4,000	S/4,000
Costo de Op. y Mant. Est.	S/0	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000
Planilla	S/0	S/255,920	S/255,920	S/255,920	S/255,920	S/255,920
Gastos financieros	S/0	S/107,440	S/101,448	S/59,862	S/59,862	S/59,862
Total de Egresos	S/3,008,560	S/500,460	S/548,156	S/520,898	S/521,398	S/521,398
Utilidad antes de impuesto	S/-3,008,560	S/1,693,188	S/1,850,332	S/1,985,662	S/1,985,162	S/1,985,162
Impuesto a la Renta	S/0	S/499,491	S/545,848	S/585,770	S/. 585,623	S/585,623
Utilidad después de impuesto	S/0	S/1,193,698	S/1,304,484	S/1,399,891	S/1,399,539	S/1,399,539
Caja inicial	S/50,000	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Caja final	S/-2,958,560	S/1,193,698	S/1,304,484	S/1,399,891	S/1,399,539	S/1,399,539

Nota: Elaboración propia 2020.

Dado que los flujos de efectivo se dan en diferentes momentos de tiempo, es necesario traer el valor del dinero al presente, por lo que calculamos el VAN y la TIR para verificar la viabilidad del proyecto. Siendo estos valores mayores a cero y positivos se comprueba que el proyecto es rentable

Tabla 41.

Valor Actual Neto

VAN	
Inversión inicial	S/-2,984,360
Flujo de caja Año 1	S/1,193,698
Flujo de caja Año 2	S/1,304,484
Flujo de caja Año 3	S/1,399,891
Flujo de caja Año 4	S/1,399,539
Flujo de caja Año 5	S/1,399,539
Tasa de descuento	10%
VAN	S/2,055,572.60

Nota: Elaboración propia 2020.

El VAN siendo un valor positivo, nos indica que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

Tabla 42.

Tasa Interna de Retorno

TIR	
Inversión inicial	-S/2,984,360.00
Utilidad Año 1	S/. 1,193,698
Utilidad Año 2	S/. 1,304,484
Utilidad Año 3	S/. 1,399,891
Utilidad Año 4	S/. 1,399,539
Utilidad Año 5	S/. 1,399,539
TIR	33.51%

Nota: Elaboración propia 2020.

La TIR es de 33.51%, esto significa que la inversión inicial de S/2,984,360.00, rendirá una tasa de interés de 33.51% durante la vida del proyecto, por lo que el proyecto resulta rentable. Considerando también que la TIR es mayor a la tasa de descuento (10%), el proyecto se acepta, pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido.

- **Escenario pesimista**

Para este escenario hemos considerado proyecciones de ingresos menores en 30% de la capacidad instalada en el primer año con respecto al escenario conservador, en el año 2 con ingresos menores en 60%, en el tercer año ingresos menores en 70% y a partir del año 5 un 100% de la capacidad total de oficinas.

Para el estado de ganancias y pérdidas en el primer año para el escenario pesimista, se puede observar que existe pérdida en el primer periodo de proyección; sin embargo, los ingresos a partir del segundo año se empiezan a tener utilidades de S/189,994 después de impuestos.

Tabla 43.

Proyección de ventas escenario pesimista

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Sala de capacitaciones	S/88,320	S/110,400	S/132,480	S/165,600	S/198,720
Sala de reuniones	S/103,680	S/129,600	S/129,600	S/207,360	S/233,280
Oficinas privadas	S/829,440	S/864,000	S/1,209,600	S/1,555,200	S/1,728,000
Oficinas compartidas	S/78,000	S/78,000	S/109,200	S/140,400	S/156,000
Estacionamiento	S/23,760	S/55,440	S/67,320	S/67,320	S/71,280
Ingresos Totales	S/1,123,200.0	S/1,237,440.0	S/1,648,200.0	S/2,135,880.0	S/2,387,280.0
COSTOS Y GASTOS					

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación	S/. 78,160	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Depreciación de los edificios	S/. 78,160	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Amortización preoperativos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Otros gastos	S/. 393,020	S/. 446,708	S/. 461,036	S/. 461,536	S/. 461,536
Suministro de oficina	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 60,000
<i>Marketing</i> y Publicidad	S/. 70,100	S/. 123,788	S/. 138,116	S/. 138,616	S/. 138,616
Herramientas (cafetera refrigeradora, microondas)	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000
Costo de Op. y Mant. Est.	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000
Planilla	S/. 255,920	S/. 255,920	S/. 255,920	S/. 255,920	S/. 255,920
Gastos Financieros	S/. 107,440	S/. 101,448	S/. 59,862	S/. 59,862	S/. 59,862
Total costos y gastos	S/. 422,300	S/. 548,156	S/. 520,898	S/. 521,398	S/. 521,398
Utilidad antes de impuestos	S/. 700,900	S/. 689,284	S/. 1,127,302	S/. 1,614,482	S/. 1,865,882
Impuesto a la renta	S/. 206,766	S/. 203,339	S/. 332,554	S/. 476,272	S/. 550,435
Utilidad después de impuesto	S/. 494,135	S/. 485,946	S/. 794,748	S/. 1,138,210	S/. 1,315,447

Nota: Elaboración propia 2020.

Es este escenario obtenemos un VAN de S/7,674.61 y una TIR de 10.08% por lo que podemos concluir que el proyecto no es viable en el largo plazo en un escenario pesimista.

- **Escenario optimista**

Para este escenario hemos considerado proyecciones de ventas en el primer año con una capacidad instalada del 80% y en los próximos 4 años el 100% de la capacidad total.

Asimismo, se estimó en este escenario un precio mayor de alquilar de oficinas privadas con un valor de S/780.

Tabla 44.

Proyección de ventas escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS					
Sala de capacitaciones	S/167,040	S/278,400	S/278,400	S/278,400	S/278,400
Sala de reuniones	S/229,824	S/328,320	S/328,320	S/328,320	S/328,320
Oficinas privadas	S/2,021,760	S/2,246,400	S/2,246,400	S/2,246,400	S/2,246,400
Oficinas compartidas	S/153,816	S/180,960	S/180,960	S/180,960	S/180,960
Estacionamiento	S/95,040	S/118,800	S/118,800	S/118,800	S/118,800
Ingresos Totales	S/2,667,480.0	S/3,152,880.0	S/3,152,880.0	S/3,152,880.0	S/3,152,880.0
COSTOS Y GASTOS					
Depreciación	S/. 78,160	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Depreciación de los edificios	S/. 78,160	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Amortización preoperativos	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Otros gastos	S/. 393,020	S/. 446,708	S/. 461,036	S/. 461,536	S/. 461,536
Suministro de oficina	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 60,000
Marketing y Publicidad	S/. 70,100	S/. 123,788	S/. 138,116	S/. 138,616	S/. 138,616

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Herramientas (cafetería refrigeradora, microondas)	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000
Costo de Op. y Mant. Est.	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000
Planilla	S/. 255,920	S/. 255,920	S/. 255,920	S/. 255,920	S/. 255,920
Gastos financieros	S/. 107,440	S/. 101,448	S/. 59,862	S/. 59,862	S/. 59,862
Total costos y gastos	S/. 422,300	S/. 548,156	S/. 520,898	S/. 521,398	S/. 521,398
Utilidad antes de impuestos	S/. 2,245,180	S/. 2,604,724	S/. 2,631,982	S/. 2,631,482	S/. 2,631,482
Impuesto a la renta	S/. 662,328	S/. 768,394	S/. 776,435	S/. 776,287	S/. 776,287
Utilidad después de impuesto	S/. 1,582,852	S/. 1,836,331	S/. 1,855,547	S/. 1,855,195	S/. 1,855,195

Nota: Elaboración propia 2020.

En un escenario optimista se espera que en el primer año se alcancen ingresos de S/1,582,852. Obteniendo además un VAN de S/ 3,735,284.27 y una TIR de 50.23%, por lo que el proyecto resulta rentable.

Tabla 45.

Análisis de sensibilidad

ESCENARIOS	VAN	TIR
CONSERVADOR	S/2,055,572.60	33.51%
PESIMISTA	S/7,674.61	10.08%
OPTIMISTA	S/3,735,284.27	50.23%

Nota: Elaboración propia 2020.

6.5. Control

El control se deberá establecer a través de la medición objetiva y el análisis de la información recopilada (Root, s.f.). Este control se llevará a cabo siempre y cuando los

objetivos de *marketing* establecidos enfocados en rentabilidad, satisfacción, ventas y posicionamiento de la marca sean menores a los establecidos en el corto, mediano y largo plazo.

Para ello se proponen los siguientes indicadores, con los cuales se controlan los efectos positivos y negativos de dicho plan:

- Oficinas alquiladas (ocupación)

$$\frac{\text{Número de oficinas alquiladas}}{\text{Total de oficinas}}$$

- Ingreso por total de oficinas alquiladas

$$\frac{\text{Ingreso Real}}{\text{Ingreso Proyectado}}$$

- Costos de ventas como porcentaje de alquileres

$$\frac{\text{Costos}}{\text{Ingreso de alquileres}}$$

- Gastos en personal mensual y anual

$$\frac{\text{Gasto de planilla}}{\text{Gasto total}}$$

- Gastos anuales en *marketing*

$$\frac{\text{Gasto de Marketing}}{\text{Gasto Total}}$$

6.6. Plan de Contingencia

Con el plan de contingencia que se presenta a continuación se busca implementar medidas correctivas a fin de que el desarrollo del proyecto, cumpla en el largo plazo los objetivos establecidos (Manuel, s.f.).

Tabla 46.

Plan de contingencia

Objetivos de marketing	%	Acción	Comunicación	Evaluación	Responsables	Tiempo
Alcanzar un crecimiento de ingresos sostenidos con respecto al año anterior	<30%	Pases especiales para nuestros usuarios que cierren contratos > 6 meses	Masiva y creativa a través de redes sociales	Estado de resultados	Área de <i>Marketing</i>	Mensual
Lograr y mantener el primer lugar como mejor espacio de <i>coworking</i> en Los Olivos	<80%	Establecer alianzas con organizaciones sociales (que pueden servir de base para el patrocinio de eventos)	Creativa destacando los beneficios de nuestros ambientes de trabajo	Encuesta de satisfacción	Área de <i>Marketing</i>	Mensual
Incrementar la satisfacción del cliente	<90%	Capacitación al personal para mejorar el servicio personalizado	Interna dirigida a nuestros usuarios	Encuesta (Método <i>Top two box</i>)	Área de <i>Marketing</i>	Mensual
Incrementar el número de espacios de alquiler	<100%	Incrementar el presupuesto de publicidad. Aumentar el número de eventos anuales.	Masiva a través de redes sociales para atraer clientes potenciales	Facturación anual	Área de <i>Marketing</i>	Mensual
Aumentar la tasa de retención de miembros	<90%	Campañas de descuento por contratos firmados mayor a 6 meses	Masiva a través de correos electrónicos	Contratos renovados	Área de <i>Marketing</i>	Mensual
Estar en el <i>top of mind</i> de los clientes	<70%	Reforzar la atención personalizada y calidad de servicio	CRM	Encuestas a clientes del mercado objetivo	Área de <i>Marketing</i>	Mensual

Nota: Elaboración propia 2020.

Conclusiones

Debido a que en el Perú las pymes representan el 96.5% de las empresas formales y a que estas mismas están desarrollando una tendencia para realizar sus actividades en una oficina *coworking*, se refleja una gran oportunidad para la inversión en este proyecto.

Asimismo, de acuerdo con el análisis de la matriz FODA, podemos desarrollar estrategias que nos permitirán aprovechar las oportunidades del mercado mediante nuestras fortalezas; así como disminuir el impacto de las amenazas. Esto se desarrollará implementando una cultura de cooperación y orientación al servicio, capacitando a nuestro personal para ofrecer un servicio personalizado, diferenciado de la competencia.

Al realizar la investigación de mercado se pudo evidenciar que dentro de los factores más valorados de los clientes dentro de estos espacios de trabajo son el *networking* y la imagen profesional, ya que actualmente se encuentran desarrollando sus labores en cafés o patios de comidas, lo que no contribuye a desarrollar sus actividades de manera productiva.

En cuanto a la estrategia de *marketing* consistirá en ofrecer un producto diferenciado basándose en sus beneficios. El precio será fijado basado en la competencia; las actividades de ventas estarán ligadas a las actividades de venta directa y en cuanto a la promoción estará enfocada en atraer, retener y fidelizar a nuestros usuarios, brindándoles el servicio personalizado.

Para finalizar, de acuerdo con la evaluación financiera del VAN y la TIR podemos verificar la viabilidad del proyecto debido a que sus resultados son positivos y mayores a 0, lo que hace rentable el desarrollo del plan de negocio.

Recomendaciones

- Capacitar de manera periódica al personal que tiene contacto directo con nuestros usuarios.
- Aplicar estrategias de *marketing* relacional (captación, retención y fidelización) para mantener y construir una relación duradera y valiosa con nuestros usuarios.
- Contar con una base de datos actualizada, permitiendo analizar información que acompañada con campañas de *marketing* puedan generar oportunidades de acuerdo con los cambios del mercado.
- Debido a los cambios en el comportamiento de los usuarios, los cuales se ven reflejados en la forma de trabajo, se recomienda de manera periódica actualizar el *customer journey map*, adecuándose a las disposiciones sanitarias.

Referencias

- Agencia Peruana de Noticias – Andina. (22 de agosto de 2011). *Cerca del 39 % de actividad económica de Lima Metropolitana proviene de Lima Norte, afirma CCL*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-cerca-del-39-actividad-economica-limametropolitana-proviene-lima-norte-afirma-ccl-374837.aspx>
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios. Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Bussiness Review*, 7. N° 2, 83-96.
- Banco Central de Reserva del Perú - BCRP. (2020). *Programa Monetario de Abril 2020*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2020/nota-informativa-2020-04-09.pdf>
- Banco Mundial (2019). *Perú. Panorama General*. Actualización de octubre de 2020. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Binswanger Perú (2019). Coworking sigue evolucionando. Recuperado de <https://binswanger.com.pe/coworking-sigue-evolucionando>
- Biura, J. (2012). *El teletrabajo, entre el mito y la realidad*. Barcelona: Editorial UOC.
- Delgado, G. (22 de octubre de 2018). Coworking: el mercado de los espacios de trabajo compartidos. *Gestión*, Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coworking-mercado-espacios-compartidos-nndc-247746-noticia/>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica S.A.
- El Economista (2020). Economía peruana creció 2.16% en 2019. *El Economista*. 14 de febrero de 2020. Recuperado de <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10357809/02/20/Economia-peruana-crecio-216-en-2019.html>
- ESAN (2018). *A nivel mundial, Perú es el tercer país con mayor cantidad de emprendimientos en fase temprana, pero pocas logran consolidarse*. Nota de prensa, 2 de agosto de 2018. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2018/08/peru-tercer-pais-con-mayor-cantidad-de-emprendimientos-en-fase-temprana/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20%C3%ADndice%20de%20Actividad,co>

n% 20una% 20tasa% 20de% 2024.6% 25

- Espinosa, R. (2016). *Matriz Ansoff, estrategias de crecimiento*. Recuperado de www.robertoepinosa.es: <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- Ferrera, L. (17 de abril de 2020). De las 7 P a las 9 P's del Marketing Digital que impulsan tu negocio. *Canarias Digital*. Recuperado de <https://canarias-digital.com/7-ps-a-9-ps-del-marketing-mix/>
- Gestión. (2020a). Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM. *Gestión*. 08 de junio de 2020. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/>
- Gestión. (2020b). Interligo proyecta que el PBI se contraerá más de 5% el 2020, la peor caída desde la década de los 80. *Gestión*. 10 de abril de 2020. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-inteligo-proyecta-que-pbi-se-contraera-mas-de-5-en-2020-la-peor-caida-desde-la-decada-de-los-80-covid-19-economia-peruana-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2020c). Economía peruana crecería 2.7% en el primer trimestre del 2020, ¿qué impulsará este resultado? *Gestión*. 14 de enero de 2020. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-creceria-27-en-el-primer-trimestre-del-2020-que-impulsara-este-resultado-noticia/>
- Gestión. (2020d). Este año el consumo caerá 2.7% y la inversión 14.5% por efecto de la paralización económica. *Gestión*. 21 de abril de 2020. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ccl-covid-19-este-ano-el-consumo-caera-27-y-la-inversion-145-por-efecto-de-la-paralizacion-economica-noticia/>
- Gestión. (2019a). Teletrabajo: ¿Qué ventajas ofrece para los millennials peruanos? *Gestión*. 18 de mayo de 2019. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/teletrabajo-ventajas-ofrece-modalidad-millennials-nndc-267317-noticia/>

- Gestión. (2019b). Miraflores, San Isidro y San Borja lideran el ranking distrital en oficinas en mercado online. *Gestión*. 01 de agosto de 2019. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/miraflores-san-isidro-y-san-borja-lideran-el-ranking-distrital-en-oficinas-noticia/?ref=gesr>
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica.
- Google (2020a). Espacios privados en oficinas. Recuperado de <https://www.equipamientointegraldeoficinas.com/es/zonas-privadas-en-oficinas/>
- Google (2020b). *Centro laboral*. Recuperado de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/mas-del-40-de-empresas-retornaran-totalmente-al-centro-laboral-durante-el-primer-trimestre-del-2021/>
- Google (2020c). *Sala de reuniones*. Recuperado de <https://digital.ricoh.es/gestion-de-salas-de-reuniones-de-manera-eficaz/>
- Google (2020d). *Sala de capacitaciones*. Recuperado de <https://coworkingspain.es/en/spaces/coworking/roquetas-de-mar/negocia-area>
- Google maps (2020e). *Carlos Izaguirre, Los Olivos*. Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/Av.+Carlos+Izaguirre+1234,+Los+Olivos+15301/@-11.9910595,-77.0660252,16.29z/data=!4m5!3m4!1s0x9105ce5dc964025f:0xfc1f6c9213f77a75!8m2!3d-11.9914139!4d-77.076977>
- Grasset, G. (2015). Fijación de precios basados en la competencia. *Lokad*. Julio. Recuperado de <https://www.lokad.com/es/definicion-de-fijacion-de-precios-basados-en-la-competencia#:~:text=La%20fijaci%C3%B3n%20de%20precios%20basados,estrategia%20de%20fijaci%C3%B3n%20de%20precios.&text=Esta%20empresa%20decide%20establecer%20este%20precio%20para%20su%20>
- Gronroos, C. (2010). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.

Hernández, J. (2019). *Difusión de la innovación, la curva de Rogers*. Recuperado de

<https://agileexperience.es/2019/12/23/difusion-de-la-innovacion-la-curva-de-rogers/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2020). *Demografía Empresarial en el*

Perú. IV Trimestre de 2019. Recuperado de

http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia_empresarial_ene2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2019a). *Evolución de las*

exportaciones e importaciones. Informe técnico, febrero de 2019. Abril 2019.

Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_exportaciones-e-importaciones-feb2019.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2019b). *Evolución de la demanda*

interna impulsó crecimiento del PBI en 1,2% en el segundo trimestre de 2019. Nota

de prensa. Recuperado de [http://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/evolucion-de-la-](http://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/evolucion-de-la-demanda-interna-impulso-crecimiento-del-pbi-en-12-en-el-segundo-trimestre-de-2019-11734/#:~:text=Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20demanda%20interna,el%20segundo%20trimestre%20de%202019&text=Adicionalmente%2C%20el%20INEI%20inform%C3%B3%20que,fue%20de%202%2C7%25)

[demanda-interna-impulso-crecimiento-del-pbi-en-12-en-el-segundo-trimestre-de-2019-](http://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/evolucion-de-la-demanda-interna-impulso-crecimiento-del-pbi-en-12-en-el-segundo-trimestre-de-2019-11734/#:~:text=Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20demanda%20interna,el%20segundo%20trimestre%20de%202019&text=Adicionalmente%2C%20el%20INEI%20inform%C3%B3%20que,fue%20de%202%2C7%25)

[11734/#:~:text=Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20demanda%20interna,el%20segundo%20trimestre%20de%202019&text=Adicionalmente%2C%20el%20INEI%20inform%C3%B3%20que,fue%20de%202%2C7%25](http://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/evolucion-de-la-demanda-interna-impulso-crecimiento-del-pbi-en-12-en-el-segundo-trimestre-de-2019-11734/#:~:text=Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20demanda%20interna,el%20segundo%20trimestre%20de%202019&text=Adicionalmente%2C%20el%20INEI%20inform%C3%B3%20que,fue%20de%202%2C7%25)

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2014). *Una mirada a Lima*

Metropolitana. Recuperado de

<http://smia.munlima.gob.pe/uploads/documento/071f410f9d6ae144.pdf>

Isan, A. (26 de Octubre de 2016). Espacio coworking, espacio verde. *Ecologismos*.

Recuperado de <https://ecologismos.com/espacio-coworking-espacio-verde/>

Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. 14ta. ed. México: Pearson.

Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

- La Guarida Creativa. (2018). *¿Qué tipo de profesiones hay en un coworking? Conoce el perfil de coworker*. Recuperado de <https://coworkingenalcorcon.es/perfil-de-coworker/>
- Logaster (2020a). *Redes sociales*. Recuperado de <https://www.logaster.com.es/v3/brands/77155109/logos/>
- Logaster (2020b). *Panel publicitario*. Recuperado de <https://www.logaster.com.es/v3/brands/77155109/logos/>
- Logaster (2020c). *Vallas publicitarias*. Recuperado de <https://www.logaster.com.es/v3/brands/77155109/logos/>
- Logaster (2020d). *Uniforme de personal*. Recuperado de <https://www.logaster.com.es/v3/brands/77155109/logos/>
- Logaster (2020e). *Accesorios para usuarios*. Recuperado de <https://www.logaster.com.es/v3/brands/77155109/logos/>
- Logaster (2020f). *Útiles de oficina*. Recuperado de <https://www.logaster.com.es/v3/brands/77155109/logos/>
- Logaster (2020g). *Diseño de plataforma virtual*. Recuperado de <https://www.logaster.com.es/v3/brands/77155109/logos/>
- Logaster (2020h). *Diseño de infraestructura*. Recuperado de <https://www.logaster.com.es/v3/brands/77155109/logos/>
- Manuel, J. (2019). Herramientas claves en un Plan de Marketing (VII): el plan de contingencia. *La cultura del marketing*. Recuperado de <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-plan-marketing-plan-de-contingencia/#:~:text=El%20Plan%20de%20Contingencia%20es%20una%20herramienta%20clave%20para%20la,resultados%20en%20los%20objetivos%20finales.>
- Marketing Directo (2020). *7 P del marketing de retención de clientes*. Recuperado de

<https://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/las-7-p-del-marketing-de-retencion-de-clientes>

Ministerio de la Producción – Produce (2017). Las Mipyme en cifras 2017. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/829-las-mipyme-en-cifras-2017>

Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo - MTPE (2020). *Resolución Ministerial 055-2020-TR*. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/545998/doc04965720200309090043.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo - MTPE (2013). *Ley que regula el teletrabajo*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DD7DF93E4B76742105257EF4000325BA/\\$FILE/30036.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DD7DF93E4B76742105257EF4000325BA/$FILE/30036.pdf)

MKT, Marketing Digital (20 de agosto de 2019). *¿Qué es Brand Ladder y cómo puedes usarla para construir tu marca?* Recuperado de <https://mktmarketingdigital.com/que-es-brand-ladder-y-como-puedes-usarla-para-construir-tu-marca/>

Movistar (2020). 5 consejos para vender más con una atención personalizada. *Destino negocio*. Recuperado de <https://destinonegocio.com/pe/negocio-por-internet-pe-pe/5-consejos-para-vender-mas-con-una-atencion-personalizada/>

OBS Business School (S.f.). *Estrategia competitiva: definición, tipos y planteamiento*. Recuperado de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/mba/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>

Perú info (2019). *Inversión privada impulsará crecimiento económico en el 2019*. 22 de enero de 2019. Recuperado de [https://peru.info/es-pe/inversiones/noticias/5/23/inversion-privada-impulsara-la-economia-en-el-2019#:~:text=En%20esa%20misma%201%C3%ADnea%2C%20el,estimado%20del%](https://peru.info/es-pe/inversiones/noticias/5/23/inversion-privada-impulsara-la-economia-en-el-2019#:~:text=En%20esa%20misma%201%C3%ADnea%2C%20el,estimado%20del%20)

202018%20(4.7%25)

Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*. México: DEUSTO.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva*. México: Grupo editorial Patria.

Root, G. N. (S.f.). Ejemplos de controles en un plan de marketing. *La voz de Houston*.

Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-controles-en-un-plan-de-marketing-5071.html>

Sánchez Galán, J. (S.f.). Estrategias de producto. *Economipedia*. Recuperado de

<https://economipedia.com/definiciones/estrategias-de-producto.html>

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

Tomas, D. (22 de julio de 2019). 6 estrategias para captar y fidelizar clientes. *Cyberclíc*.

Recuperado de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/6-estrategias-para-captar-y-fidelizar-clientes>

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Turletti, P. (2018). *El ROI de marketing y ventas*. Madrid: Esic Editorial.

Urbano Mateos, S. M. (S.f.). VAN y TIR. *Economía Finanzas*. Recuperado de

<https://www.economiafinanzas.com/que-son-van-tir/>

Vega, D. (2019). La estrategia de promoción como herramienta del marketing. *ClickBalance*.

05 de abril de 2019. Recuperado de <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/la-estrategia-de-promocion-como-herramienta-de-marketing/#:~:text=Como%20crear%20una%20estrategia%20de,Atraer%20clientes>

Velásquez Vargas, G. (19 de septiembre de 2015). Estrategias de distribución – Plaza - En la

mezcla de mercadeo. *Marketing Puro*. Recuperado de <https://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2015/09/estrategias-de-distribucion-plaza-en-la.html>

Apéndices

Apéndice 1. Guía de entrevistas

ADMINISTRADOR DE *COWORKING*

Buenos días/tardes. Mi nombre es Addy y estamos realizando una investigación de mercado a cerca de alquiler de oficinas compartidas/ *coworking* en el distrito de Los Olivos dirigido principalmente a los profesionales independientes, emprendedores y pymes.

La idea de esta entrevista es conocer más a fondo a cerca de las bases para acondicionar un espacio. En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera sobre su experiencia en espacios *coworking*.

Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es solo a los fines de la tesis.

1. Cuéntenos, ¿cómo empezó esta aventura de incursionar en el mundo del *coworking*?
¿puede contarnos la historia de su *coworking*?
2. ¿Cómo están funcionando los espacios colaborativos?
3. ¿Qué significa su *coworking* para los emprendedores?
4. ¿Qué diferencia a su *coworking* de otros espacios de *coworking*?
5. Después de casi años ¿Cuál es la principal lección que has aprendido? ¿Cuáles fueron los mayores desafíos?
6. ¿A qué cree Ud. que se deba el crecimiento de este mercado en Latinoamérica?
7. ¿Cómo fomentar una comunidad de emprendimiento colaborativo?
8. ¿Qué los diferencia de otros *coworking*?
9. ¿Cuáles son los servicios adicionales que ofrece?
10. ¿Cuál es su mercado objetivo?
11. ¿Quiénes son sus principales clientes?
12. ¿Cuál es tu participación de mercado?
13. Han evaluado incursionar en Lima
14. ¿Crees que el *coworking* debe ser diferentes a cada país?
15. ¿Todos los emprendedores tienen el mismo perfil?
16. A diferencia del *coworking* aquí en Lima, la propuesta de sus ambientes e instalaciones inspira más comodidad ¿Qué llevó a que desarrollen este tipo de concepto en cuanto al área total de trabajo?
17. ¿Qué es lo que hace que sus clientes regresen a utilizar nuevamente los servicios?
18. ¿Cuál es su paquete de precios?

Nota: Elaboración propia 2020.

Apéndice 2. Resultado de encuestas

