



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

FLEX-SPACE

IMPLEMENTACIÓN FLEXIBLE PARA ESPACIOS DE TRABAJO

PRESENTADO POR:

Jose Miguel Cillóniz Peschiera

**PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASESORA: Mg. Karina Cerna Risco

LIMA – PERÚ

2020

Resumen Ejecutivo

Muchos hablan que las nuevas generaciones están cambiando el mundo y otros que el mundo está cambiando a las nuevas generaciones, muy parecido al dilema del huevo y la gallina. Lo que sí es cierto, es que el mundo está cambiando y con ello la forma en la que se trabaja. Este cambio lo han impulsado muchos independientes como los consultores, freelancers y las nuevas metodologías disruptivas de innovación, pero el jugador que entró al mercado para satisfacer estas nuevas necesidades y alborotar el concepto tradicional de los espacios de trabajo, fue el coworking.

Los coworkings aparecieron hace más de 10 años, pero ha sido en estos 2 últimos años que han llamado mucho la atención, ya que empezaron a evolucionar su oferta flexible para emprendedores a una oferta interesante para grandes corporaciones. Hoy en día, cuando una empresa busca nuevos espacios de trabajo, va a evaluar alternativas tradicionales y de coworking.

El problema con la rivalidad entre el coworking y los espacios tradicionales de oficinas, es que se pusieron en los 2 extremos del mercado para marcar su diferencia y esto ha dejado un vacío en el medio, en el cual los clientes quisieran navegar. Si bien los coworkings han tratado de incluir en su propuesta, lo que más valoran los clientes del mercado tradicional y de igual manera el tradicional copiar un poco del coworking, esto no ha funcionado y no va a funcionar ya que irían en contra de su modelo de negocio.

Han aparecido algunas ofertas que quieren posicionarse al medio de estos 2 rivales, pero todavía no logran definir un modelo ni una propuesta de valor clara. Tratan de decir que sí a todos los requerimientos del cliente y al final, no pueden entregar esa promesa, ya que no definen bien dónde y para quién juegan.

Flex-Space nace entendiendo ambos mundos para posicionarse y navegar al medio del coworking y del tradicional, para darle al cliente lo que más valora. Con una estrategia definida y con un propósito claro, Flex-Space ofrece soluciones de diseño e implementación para espacios de trabajo, con modelos innovadores que se adaptan rápido y fácil a la dinámica del negocio.

INDICE

Capítulo 1 Descripción del Modelo de Negocio y la Idea	8
1.1. Objetivo general.....	8
1.2. Descripción de la idea de negocio	8
1.3. El modelo de negocio y sus detalles	8
1.3.1. El segmento según los clientes objetivo	9
1.3.2. La propuesta de valor.....	9
1.3.3. Los canales.....	9
1.3.4. Relación con los clientes.....	10
1.3.5. Generación y fuentes de ingresos	11
1.3.6. Identificación de los recursos claves.....	11
1.3.7. Identificación de las actividades claves	12
1.3.8. Alianzas claves	13
1.3.9. Detalles de la Estructura de Costos.....	13
Capítulo 2 Análisis de la Industria y del Entorno	15
2.1. Antecedentes	15
2.1.1. Trabajos de investigación	15
2.1.2. Experiencia del sector	16
2.1.3. Estudio y seguimiento a las ofertas del mercado.....	17
2.2. Análisis del entorno	18
2.2.1. Análisis de los factores Políticos y Legales (P).....	19
2.2.2. Análisis de los factores Económicos y Financieros (E).....	19
2.2.3. Análisis de los factores Sociales, Culturales, y Demográficos (S).....	20
2.2.4. Análisis de los factores Tecnológicos y Científicos (T)	21
2.2.5. Análisis de los factores Ecológicos y Ambientales (E)	22
2.2.6. Factores legales (L).....	22
2.2.7. Peso y relevancia de factores PESTEL.....	23
2.3. Análisis de la industria.....	23
2.3.1. El poder de negociación de los proveedores.....	25
2.3.2. El poder de negociación de los compradores.....	25
2.3.3. La rivalidad de los competidores	26
2.3.4. Las amenazas entrantes.....	27

2.3.5. Las amenazas de los sustitutos.....	27
2.3.6. El grado de atracción de la industria y del sector	28
2.4. Análisis de los factores externos (Matriz de evaluación: MEFE).....	28
Capítulo 3 El Plan Estratégico	30
3.1. Misión	30
3.2. Visión.....	30
3.3. Valores	30
3.4. Objetivo general.....	31
3.5. Objetivos estratégicos	31
3.6. Análisis de la matriz FODA.....	32
3.7. Diseño de las ventajas competitivas	34
3.8. Detalles del plan estratégico	34
Capítulo 4 Plan de Marketing	36
4.1. Estudios de Mercado.....	36
4.1.1. Objetivo del estudio	36
4.1.2. Metodología empleada.....	37
4.1.3. Tamaño del mercado y la tasa de crecimiento	39
4.1.4. Segmentación y Mercado Meta	40
4.1.5. Proyección de la participación de mercado	41
4.1.6. Estacionalidad de la demanda.....	41
4.1.7. Análisis de la competencia local y mundial.....	41
4.2. Análisis del Consumidor	42
4.2.1. Insights e investigación de los consumidores	42
4.2.2. Proceso en la decisión de compra de los consumidores	43
4.2.3. Plan de posicionamiento de marca.....	43
4.3. Estrategias de crecimiento y plan comercial.....	44
4.3.1. Plan de marketing integrado	44
4.3.2. Diseño de estrategias para Producto y Marca.....	44
4.3.3. Estrategias de precio y de valor en el mercado.....	45
4.3.4. Estrategias de distribución y canales	45
4.3.5. Estrategia integral de comunicación (ATL, BTL y Digital)	46
4.3.6. Estrategia de branding	47

4.3.7. Diseño enfocado en el cliente	47
4.3.8. Proyección y planificación de las ventas	47
4.3.9. Estrategia de Marketing Interno.....	48
4.3.10. Impacto social y responsabilidad corporativa.....	48
Capítulo 5 Planificación de los Recursos Humanos y de las Operaciones	50
5.1. Requerimientos tecnológicos	50
5.2. Diferenciación y Know-how	50
5.3. Detalles operativos.....	51
5.3.1. Layout oficinas	51
5.3.2. Proceso de ventas.....	52
5.4. Estructura organizacional.....	54
5.5. Roles y funciones	56
Capítulo 6 Indicadores de Gestión	61
6.1. Indicadores y métricas de marketing	61
6.2. Proyección del flujo de caja.....	62
6.3. Cálculo del VAN (Valor Actual Neto) y del TIR (Tasa Interna de Retorno).....	63
Capítulo 7 Conclusiones y Recomendaciones	65
7.1. Conclusiones	65
7.2. Recomendaciones	66
Listado de Referencias	68
Apéndice A Sondeo de Mercado: Entrevistas	69
Apéndice B Validación de supuestos: Resultado de Encuesta	70
Apéndice C Proyección de Ventas.....	72
Apéndice D Estructura de Costos	73
Apéndice E Gastos administrativos y Recursos Humanos	74
Apéndice F Pesos y relevancias de los factores del análisis PESTEL.....	75

Lista de Tablas

Tabla 1. Entorno Político (Análisis PESTEL)	19
Tabla 2. Entorno Económico (Análisis PESTEL)	20

Tabla 3. Entorno Social (Análisis PESTEL).....	21
Tabla 4. Entorno Tecnológico (Análisis PESTEL).....	21
Tabla 5. Entorno Ecológico (Análisis PESTEL)	22
Tabla 6. Entorno Legal (Análisis PESTEL)	22
Tabla 7 <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para Flex-Space</i>	29
Tabla 8 <i>Matriz FODA para Flex-Space</i>	33

Lista de Figuras

Figura 1. Lienzo de modelo de negocio para Flex-Space.....	10
Figura 2. Peso y relevancia de los factores del análisis PESTEL en el proyecto.	23
Figura 3. Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter.....	25
Figura 4. Matriz precio - calidad.....	27
Figura 5. Estrategias genéricas competitivas.	34
Figura 6. Mapa estratégico de Flex-Space.....	35
Figura 7. Evolución de la ocupación de m2 de los Coworkings en Lima	39
Figura 8. Participación en el Mercado de Oficinas Prime	40
Fuente: Colliers International, Informe Especial Coworking, Lima 2019.....	40
Figura 9. Proyección de ventas: Implementación de metros cuadrados en el primer año.	48
Figura 10. Diseño de las oficinas administrativas / Show Room.	52
Figura 11. Proceso de calificación de leads.	53
Figura 12. Proceso de ventas.	54
Figura 13. Organigrama Inicial.....	55
Figura 14. Organigrama Año 3.	55
Figura 15. Flujo de Caja.....	62
Figura 16. Cronograma de Pagos de la Deuda.....	63
Figura 17. Promedio de rentabilidad de la industria.	63
Figura 18. Indicadores de rentabilidad del proyecto.....	64
Figura B1. Alternativas y nivel de satisfacción.	70
Figura B2. Motivos y preferencias.....	70
Figura B3. Intereses por Flex-Space.....	71
Figura C1. Proyección de ventas y participación de mercado.	72
Figura C2. Colocación de metros cuadrados en el primer año.	72
Figura D1. Composición de partidas en la estructura de costos del servicio Flex-Space.....	73

Capítulo 1

Descripción del Modelo de Negocio y la Idea

1.1. Objetivo general

El objetivo general de este estudio es el análisis de la viabilidad y conveniencia de un nuevo modelo de negocio para el sector inmobiliario, puntualmente para oficinas (espacios de trabajo). Asimismo, busca la mejor combinación con los productos y servicios existentes entre la oferta del coworking y del espacio tradicional.

1.2. Descripción de la idea de negocio

Flex-Space ofrece servicios integrales de diseño, implementación y remodelación de espacios de trabajo, para clientes que necesitan implementar un espacio nuevo desde cero o que quieren remodelar el espacio que ya tienen, entregando el espacio listo para trabajar, “llave en mano”. La propuesta ofrece diseños innovadores y flexibles, así como la capacidad de hacer cambios en el layout sin que sea una inversión costosa. La plataforma de diseño brinda diversas alternativas en tiempo real para que los clientes puedan comparar y llegar a la mejor solución en un menor tiempo y costo.

El modelo de Flex-Space junta las variables más apreciadas por el usuario (flexible y personalizado) y por el negocio (ser eficiente en costos y tiempos).

Está enfocado en los centros empresariales (San Isidro, Miraflores, Camacho y Magdalena) para empresas que requieran espacios mayores a 200 m².

1.3. El modelo de negocio y sus detalles

El modelo de negocio de Flex-Space se basa en productos estándares modulares para que se pueda construir lo que el cliente requiera. La propuesta les da a los clientes todas las facilidades para que tengan un diseño que se ajuste a sus requerimientos de la manera más eficiente y de acuerdo con el espacio. La propuesta modular brinda flexibilidad para la

implementación y también para remodelaciones, en caso se necesiten hacer cambios en el layout. Los productos que Flex-Space ofrece son estándares y únicos (esto hace que funcione la economía de escalas y se logren mejores precios y tiempos), la combinación de estos es lo que se ajusta al requerimiento de cada cliente, logrando la personalización y flexibilidad que se requiera.

1.3.1. El segmento según los clientes objetivo

Flex-Space se dirige a empresas con necesidad de tener espacios de oficinas en San Isidro, Miraflores, Magdalena, Surco y Camacho principalmente y que además necesiten más de 200 m². Empresas que estén en fase de remodelación, expansión o reducción de espacios. También va dirigido a las personas responsables de tomar la decisión (Gerente General, de Finanzas, de Recursos Humanos y de Administración).

1.3.2. La propuesta de valor

Flex-Space ofrece soluciones inmobiliarias flexibles para que las empresas puedan implementar y remodelar sus espacios de trabajo, con modelos innovadores que se adaptan rápido y fácil a la dinámica del negocio. Flex-Space ofrece un servicio integral de diseño e implementación, con la posibilidad de adaptar cualquier espacio de trabajo en el momento que se necesite, a un menor costo y más rápido que cualquier servicio de implementación tradicional. Es una solución “llave en mano” tanto para arrendadores como arrendatarios, brindando flexibilidad y personalización para cada cliente y espacio.

Con Flex-Space, las empresas podrán hacer que sus espacios se adecuen a la dinámica y requisitos que necesiten, en el momento que lo necesiten.

1.3.3. Los canales

El mercado inmobiliario recién está cambiando y la dinámica de este sector pasa por muy pocas manos, por eso es importante el enfoque en los brokers como los canales principales para llegar a los clientes, ya que ellos son los que más conocen y manejan este mercado.

Las ferias y eventos son importantes para hacer conocida la marca y hacer networking. La fuerza de ventas hará prospección directa y los esfuerzos de marketing y publicidad sumarán a que la empresa se haga más conocida.

Lienzo CAVAS: Modelo de Negocio

8. (AsC) Asociaciones claves	7. (AC) Actividades claves	2. (PV) Propuesta de valor	4. (RCI) Relación con clientes	1. (SM) Segmentos de mercado
Brokers	Diseño	Servicio integral de diseño e implementación de espacios innovadores de trabajo, a la medida del cliente y con un menor costo y tiempo de entrega "llave en mano".	Personal, venta consultiva. Relación directa con los decisores.	Empresas con necesidad de tener espacios de oficinas en San Isidro, Miraflores, Magdalena, Surco y Camacho principalmente y que necesiten más de 200 m2.
LandLords	Implementación Marketing y Publicidad Asesoría en la venta Servicio Post Venta		Relaciones a largo plazo (servicio de post-venta y programa de referidos) Producto y servicio personalizado	
Proveedores (locales e internacionales)	6. (RC) Recursos claves	Soluciones inmobiliarias flexibles para que las empresas puedan implementar, adaptar y remodelar sus espacios de trabajo.	3. (C) Canales	Empresas que estén en fase de remodelación, expansión o reducción de espacios y que necesiten espacios mayores a 200m2.
	Humanos (Personal: Admin, fuerza de ventas, etc.) Tecnología (data y softwares)	Diseños y propuestas que se adaptan rápido y fácil a la dinámica del negocio, con garantías y servicios de mantenimiento y post-venta.	Fuerza de Ventas: Prospección directa. Ferias y Eventos	
INDECI y Municipios	Diseños y formatos (modular, estandar y flexible.)		Brokers Landlords Referidos	Gerente General, de Finanzas, de Recursos Humanos y de Administración que su empresa se encuentre en la búsqueda de nuevos espacios de trabajo.
9. (EC) Estructuras de costos		5. (FI) Fuente de ingresos		
Costos Variables (Costos Fijos Bajos) Equipos y tecnología Stock Cero Publicidad y Mkt		Diseños Implementación Mantenimiento Remodelación		

Figura 1. Lienzo de modelo de negocio para Flex-Space.
Adaptado de “Plantilla para el lienzo del modelo de negocio”. En Generación de Modelos de Negocio, Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010).

1.3.4. Relación con los clientes

Como lo dice el título, se busca formar relaciones con los clientes y que estas sean a largo plazo. El tipo de ventas es consultiva y personal, evitando así que sea un proceso de venta transaccional. El servicio busca tener relaciones sólidas, ya que hay mucho contacto con los clientes en el proceso de posventa.

El proceso de venta dura un promedio de 3 meses y se requiere interactuar con diversos perfiles y responsables de la empresa cliente. Este proceso requiere conocer la dinámica y cultura de las empresas para poder diseñar en conjunto el mejor espacio de trabajo y poder identificar todos los requerimientos que van a necesitar del espacio.

La relación se da directamente con el responsable de tomar la decisión, en la mayoría de los casos, es el gerente general, además de los principales stakeholders que suelen ser los responsables de recursos humanos y de la administración de los espacios.

1.3.5. Generación y fuentes de ingresos

Los ingresos vienen por los principales servicios que brinda la empresa:

- **Diseño:** Ingresos por concepto de diseño de espacios de trabajo (layouts) y mobiliario.
- **Implementación:** Ingresos por concepto de ejecución de obra y diseños para implementar cada espacio de trabajo.
- **Mantenimiento:** Ingresos por concepto de mantenimiento de espacios y mobiliarios.
- **Remodelación:** Ingresos por concepto de remodelaciones, ampliaciones y cambios en los espacios de trabajo.

1.3.6. Identificación de los recursos claves

Los recursos claves para que este negocio funcione son:

- El recurso humano es un factor muy importante para poder mantener un clima laboral positivo y atractivo, así como relaciones significativas con los clientes. Adicional, es necesario que cada miembro del equipo sea altamente calificado y productivo, ya que es la única manera de ofrecer alta calidad a un menor tiempo y costo.
- La tecnología y software que se emplean son claves para poder ofrecer a los clientes un proceso más eficiente, variable y flexible.
- Los diseños y formatos son la pieza clave para poder tener velocidad y flexibilidad de cara a los requerimientos que tienen los clientes.

1.3.7. Identificación de las actividades claves

Las actividades claves de este modelo son:

- El diseño de nuestros materiales, mobiliario, formatos y distribuciones. Esta actividad va a permitir tener flexibilidad, innovación y modernidad en las propuestas, siendo atractivo y diferente del resto de competidores.
- La implementación de los espacios es clave para poder hacer realidad los diseños aprobados por el cliente en el menor tiempo y al menor costo posible.
- Las actividades de marketing y publicidad son fundamentales en la fase inicial para dar a conocer los servicios, la empresa y todos los beneficios que se ofrecen. Esta actividad es la que más ayudará al área comercial para la captación de nuevos clientes.
- Siendo expertos en esta materia, la asesoría de ventas genera mucho valor al espacio, por ende al cliente, al negocio y a todos los stakeholders. No solo es un diseño bonito de oficinas, es un espacio que promueve la creatividad, el trabajo en equipo e impacta de manera positiva en el clima laboral.

- El servicio de posventa es la actividad que mayor impacto tiene en la relación con los clientes, es acá cuando se crean alianzas sostenibles y de largo plazo.

1.3.8. Alianzas claves

Los aliados claves en este negocio son:

- Los brokers y landlords son los canales más grandes y eficientes para llegar a los clientes. Con ellos se va a trabajar muy de la mano para entregar los mejores espacios. Los landlords son los dueños de los espacios disponibles, los brokers son los que traen a los clientes para que adquieran el espacio y Flex-Space es quien implementa el espacio del landlord, con lo que requieran los clientes. De esta manera, se da en conjunto, un servicio integral al cliente final.
- Los proveedores son claves para lograr estar alineados y garantizar la entrega del servicio y lo que se le promete al cliente. Los 2 proveedores más importantes son, las empresas terceras con las que se trabaja en conjunto para implementar la obra y las empresas que fabrican las piezas y mobiliario.
- Las entidades regulatorias como INDECI y los Municipios son claves para cumplir con los requisitos de cada proyecto y no aumentar los costos y tiempos de entrega.

1.3.9. Detalles de la Estructura de Costos

Se plantea una estructura de costos ligera ya que se trabaja por proyectos:

- Se propone una estructura de costos fijos bajos y costos variables altos que van amarrados a cada proyecto. En este caso, el éxito es tener una buena

programación de proyectos para poder mantener al equipo de obra y lograr menor rotación de personal.

- La inversión en equipos y tecnología es baja ya que el valor está en la generación de data para alimentar el software. Este costo se mantiene por más que la demanda incremente.
- Los costos de publicidad y marketing van con un presupuesto de acuerdo con las ventas y debe tener un impacto para que retorne la inversión.
- Cada proyecto se trabaja bajo pedido y se genera un cronograma de acuerdo con los tiempos de implementación, con el objetivo de tener cero costos en inventarios. El mismo espacio de trabajo, el cual no tiene costo para la empresa, sirve como espacio de almacén, al igual que el espacio de los proveedores.

Flex-Space nace con la propuesta de satisfacer los requerimientos que desean los clientes y que el modelo tradicional de oficinas y el coworking no están ofreciendo. Ambas ofertas se han posicionado en extremos, dejando un “océano azul” para que empresas como Flex-Space creen soluciones innovadoras.

Capítulo 2

Análisis de la Industria y del Entorno

2.1. Antecedentes

Para este proyecto se analizará el sector inmobiliario y la industria de la construcción. Ambos son relevantes, ya que nuestro modelo ofrece un servicio integral de diseño e implementación completa de espacios de trabajo, “llave en mano”, inicialmente enfocado en oficinas en edificios tipo A y a espacios de más de 200 m².

Los antecedentes se soportarán de otros estudios y de experiencias personales y profesionales del sector.

2.1.1. Trabajos de investigación

El primer trabajo corresponde a JL Figueroa (2015), quién realizó: Sistema modular de almacenamiento para oficina. Lo interesante de este trabajo es el enfoque en la adaptación de los productos modulares a los requerimientos del espacio, y como estos cambian. Esto va asociado a la ventaja competitiva que se pretende lograr con los diseños innovadores de Flex-Space, pero aplicados a los espacios de trabajo.

El segundo trabajo corresponde a JD Velásquez (2012), quién realizó: Levantamiento de planos, diseño y adecuaciones modulares para oficinas. Este trabajo se centra en los procesos que hay que seguir para lograr productos y piezas estandarizadas. Esto va muy alineado al presente proyecto sobre como crear un proceso eficiente para el ahorro de costos, tiempos de fabricación y entrega. También a evitar errores que generen costos adicionales.

La tercera investigación se dio con la empresa ABC Modular, con el proyecto: Arquitectura Modular. Un trabajo para Burger King en España en el 2017. Explican todos los factores que hay que considerar para una construcción modular. Se eligió este proyecto

porque es un sector muy exigente en tiempos, calidad y sobre todo en precisión de acabados, debido a la dinámica de la operación del cliente.

2.1.2. Experiencia del sector

La experiencia del sector se basa en el conocimiento adquirido durante más de 6 años participando profesionalmente en el sector inmobiliario:

- 3 años como agente inmobiliario (2014 a 2016).
- Creación de un coworking (2016 a 2017).
- Participación en la introducción y expansión de Wework en Perú y Latinoamérica (2017 a 2020).

En estos años se ha visto una evolución rápida en los requerimientos del mercado y una reacción lenta de nuevas ofertas y soluciones, dejando muchas oportunidades para innovar. El conocimiento adquirido y la cercanía con el sector es muy relevante para poder validar los supuestos y tener información real actualizada.

El punto de inflexión para este proyecto se dio en el último año de trabajo en el sector inmobiliario, donde se pudo evidenciar que las ofertas en el mercado no satisfacían los requerimientos de muchas de las empresas de adaptar los espacios de trabajo a sus necesidades (presupuesto, tiempos, ubicación, tamaño y diseño). Tras un largo seguimiento a las ofertas que existen se lograron identificar 3 grandes proveedores:

- Los Coworkings que cumplen con los requerimientos de tiempos y presupuesto, pero no con los demás, ubicación, tamaño y diseño.
- El espacio tradicional y los diseñadores que cumplen con el diseño, espacio y tamaño pero no con el presupuesto y tiempo.
- El espacio tradicional y empresas de implementación que cumplen con espacio, tamaño y presupuesto pero no con diseño y tiempo.

2.1.3. Estudio y seguimiento a las ofertas del mercado

- A) Los Coworkings manejan un modelo “made to stock” y esto hace que su propuesta no sea flexible a las diversas necesidades que tienen los clientes. Si el cliente tiene una necesidad que calza con una de las ofertas existentes, posiblemente es la mejor opción, de lo contrario, es muy caro hacer cambios y deja de ser atractiva. Este escenario hace que los Coworking pierdan potenciales clientes debido a que su inventario no está pensado para empresas grandes (más del 90% del inventario es para empresas chicas) y Flex-Space busca entender a todas esas empresas medianas y grandes que no encuentran soluciones cuando acuden a los coworkings.
- B) Los diseñadores y arquitectos independientes tienen un modelo opuesto al de los Coworkings, parten de la necesidad del cliente y crean diseños a la medida. Esto es lo que todos los clientes quieren, pero no todos están dispuestos a pagar los precios elevados. Los tiempos de espera también son importantes debido al costo que genera, mientras un lugar se implementa, el cliente tiene que pagar por el espacio actual y por el espacio nuevo que está por entregar. Al ser todo a medida, todo se manda a hacer y no se logra una economía de escala.
- Lo interesante de los independientes es que no tienen costos fijos altos, pero tienen que contratar a empresas de implementación para hacer una propuesta integral y estas si tienen costos fijos altos, por ende no es tan eficiente en costos y termina siendo una alternativa cara para el cliente.
- C) Las empresas de diseño e implementación tienen una propuesta similar a la de los independientes (con una posición más ventajosa debido a que brindan un servicio

integral) donde se adecuan a las necesidades de los clientes haciendo que la propuesta sea cara y con tiempos largos de entrega.

D) También existen empresas de implementación, que son las que contratan los diseñadores independientes o los clientes las buscan directamente para comprar mobiliario estándar de acuerdo con un catálogo. Esta propuesta si cumple con los requisitos de presupuesto (un producto estándar es más económico que uno hecho a medida) pero deja de ser flexible y personalizado.

En resumen, se ven ofertas muy buenas de diseño, pero que no son rápidas ni baratas, por lo que hacen que no se cumple con los requerimientos de tiempos y presupuestos. Por otro lado, si bajas el presupuesto y alineas los tiempos, no se logra el diseño que se busca. Esta es la oportunidad que se busca atender, brindar una solución que se enfoca en las 3 variables más importantes (presupuesto, diseño y tiempos) y que a su vez también se adecua a las dos restantes (ubicación y espacio).

A continuación, se hará un análisis con los factores macro para luego ir entrando más en detalle con los micro y así tener un panorama más completo y detallado de todas las variables que son relevantes para el negocio en su evolución.

2.2. Análisis del entorno

Como primer análisis, se verá, mediante el análisis PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas) cómo el entorno es afectado. Los resultados de este estudio regirán la formulación de la planificación estratégica, la cual permitirá sacar la mayor ventaja de las oportunidades, así como también, impedir o reducir el impacto de las amenazas y establecer los factores claves que aseguren el éxito en el sector.

A continuación, se realiza el análisis PESTE para el presente proyecto.

2.2.1. Análisis de los factores Políticos y Legales (P)

“Los factores políticos y legales son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo los cuales debe operar la organización” (D'Alessio, 2013).

Tabla 1. Entorno Político (Análisis PESTEL)

Variables	Tendencia	Efecto	O/A	Fuente
Corrupción	Perú registra un alto índice de corrupción, puesto 105/180 y con un puntaje de 35/100 en el Corruption Perceptions Index 2018. Abusos de poder que generan una falta de integridad política.	Impide condiciones que permiten un buen desarrollo, como la paralización de los importantes proyectos privados y público que podrían reactivar la economía.	Amenaza	https://www.transparency.org/cpi2018
Estabilidad política	Incertidumbre sobre el futuro a corto plazo, las consecuencias políticas conforme a las decisiones que se tomaron.	La inestabilidad política y la falta de reformas estructurales acabarán teniendo “efectos negativos significativos” sobre el crecimiento, la atracción de inversión extranjera, los paros, y la deuda pública.	Amenaza	https://www.elmundo.es/internacional/2019/10/01/5d93698221efa0e2448b4625.html
Nivel de informalidad	INEI: En el Perú, el empleo informal sigue subiendo más que el formal. (27.6% es formal vs un 72.6% que es informal)	La informalidad resta competitividad a las empresas formales.	Amenaza	https://gestion.pe/economia/inei-informal-pais-sigue-creciendo-formal-266936-noticia/?ref=gesr

Fuente: *Elaboración propia*

En septiembre, el presidente Martín Vizcarra convocó a elecciones parlamentarias luego de disolver el Congreso, evento que impactó drásticamente, aumentando así el nivel de incertidumbre política en el país. Es probable que el entorno político volátil continúe hasta que se logre una buena relación de trabajo entre el poder Ejecutivo y Legislativo, para así dejar de quebrar la confianza y obstaculizar las reformas.

Fitch Ratings mantuvo sin cambios la calificación BB+ del país a fines de septiembre del 2019 a pesar de las tensiones políticas.

2.2.2. Análisis de los factores Económicos y Financieros (E)

El entorno económico de un país, dentro del cual opera una empresa, es muy importante para determinar los planes y resultados esperados de cualquier ejercicio de planeamiento estratégico.

Tabla 2. Entorno Económico (Análisis PESTEL)

Variables	Tendencia	Efecto	O/A	Fuente
Producto Bruto Interno (PBI)	El PBI creció 1,2 % en el segundo trimestre de 2019, la tasa más baja desde el 2014, acumulando una expansión de 1,7 % en el primer semestre del 2019.	Lenta recuperación económica.	Oportunidad	Reporte de Inflación. Septiembre 2019 del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)
Inflación	Para el segundo semestre de 2019, la inflación anualizada se ubicó alrededor de 2 %, dentro del rango ideal del Banco Central (1 % - 3 %).	Cifra alineada con la tendencia de los últimos años. Representa una normalización de la tasa de inflación.	Oportunidad	Reporte de Inflación. Septiembre 2019 del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)
Consumo interno	El incremento de la demanda interna incidió el consumo privado en 2.5 %, explicado por el crecimiento del ingreso real de los trabajadores de 2%, el aumento del empleo en 2.1 %; y el crecimiento del consumo del Gobierno de 3.8 %.	Incremento de la inversión bruta fija en 5.8 % como resultado de un crecimiento en la inversión en obras de construcción de 7.5 %. El aumento en adquisición de maquinaria y equipo en 3.4 % (1 % de origen nacional y 4,6 % de origen importado).	Oportunidad	Informe técnico N° 01 Producto Bruto Interno Trimestral. Agosto 2019 - Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI)
Remuneración y Empleo en el Perú	El empleo a nivel nacional aumentó 1.8 % en el trimestre de julio a setiembre del 2019.	En junio del 2019, el ingreso promedio mensual ascendió a S/1,528 mensuales.	Oportunidad	Informe de Empleo N° 10 3er Trimestre 2019 - Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI)

Fuente: *Elaboración propia*

La economía peruana se ha visto desacelerada y proyecta continuar así durante el 2019 mientras que la inversión privada se vea limitada por la incertidumbre política.

En agosto, la inflación bajó desde 2% a 1.9% en septiembre, debido principalmente a la caída de los precios de los combustibles y de los servicios públicos. En el futuro, la inflación seguirá siendo moderada, con expectativas de precios anclados y por un crecimiento debajo del potencial.

En el futuro, la moneda nacional (Soles - PEN) debería permanecer estable hasta finales de año. Los analistas de Focus Economics estiman que el Sol finalizará el 2019 en 3.37 por USD y el 2020, en 3.39 por USD.

2.2.3. Análisis de los factores Sociales, Culturales, y Demográficos (S)

El entorno social y cultural de los consumidores es una variable cambiante. Es muy importante a tener en cuenta la evolución del comportamiento de las personas y las tendencias que afectarán dicho proceso.

Tabla 3. Entorno Social (Análisis PESTEL)

Variables	Tendencia	Efecto	O/A	Fuente
Índice de Confianza del Consumidor (Indicca)	El Índice de Confianza del Consumidor (Indicca) de Lima Metropolitana – elaborado por Apoyo Consultoría e Ipsos– alcanzó los 49 puntos en octubre, ubicándose en el tramo negativo por séptimo mes consecutivo.	Los hogares prefieren esperar mejores condiciones económicas para realizar gastos adicionales a la canasta básica familiar.	Amenaza	Apoyo Consultoría - Informe Octubre 2019
Inseguridad ciudadana	La mayor sensación de inseguridad se centra en Lima y en el sector C del país. La percepción de inseguridad llega al 85% de los peruanos. Desde enero del 2012, el temor de ser víctima de la delincuencia supera el 80%.	Desconfianza de los ciudadanos al salir de casa y estar en lugares públicos (restaurantes, tiendas, etc.).	Amenaza	Diario Gestión
Hábitos de consumo de millennials	Según Deloitte, para el año 2025, los Millennials constituirán el 75% de la fuerza laboral mundial.	La forma de trabajar está cambiando	Oportunidad	Deloitte - Encuesta Millennials 2019

Fuente: Elaboración propia

Más del 86% de los consumidores desea que las marcas tomen una posición respecto a temas de relevancia social. Este año, las tendencias de consumo serán marcadas por aspectos como el activismo y la tecnología (conexión ESAN 2019).

No solo la tecnología avanza de manera acelerada, los factores sociales y culturales también evolucionan a ritmos vertiginosos. El boom de la IA, el acceso inmediato a la información, los hogares inteligentes y el IoT está cambiando la forma en como los consumidores se comportan.

2.2.4. Análisis de los factores Tecnológicos y Científicos (T)

Tabla 4. Entorno Tecnológico (Análisis PESTEL)

Variables	Tendencia	Efecto	O/A	Fuente
-----------	-----------	--------	-----	--------

Avances tecnológicos	El uso de IoT, BigData y Analytics para el diseño y usos de los espacios de trabajo.	Todo conectado. Cambia la forma de dónde y cómo se trabaja.	Oportunidad	Wework - Informe de Impacto 2019
Nuevas Tecnologías en el sector	Las empresas hacen uso de los avances tecnológicos, tales como; inteligencia artificial, realidad virtual, drones autónomos, impresión tridimensional (3D) en concreto, entre otros.	Eficiencia, optimización y productividad en cada una de las etapas, desde la planificación hasta la construcción.	Oportunidad	<u>Diario Gestión: “Las cinco tecnologías que están cambiando el sector construcción”</u>
Nuevos retos tecnológicos	La tecnología BIM es un conjunto de metodologías y estándares que permiten realizar el diseño, construcción y operación de la infraestructura de forma colaborativa en un espacio virtual.	Para que la tecnología pueda beneficiar a la industria de la construcción, los involucrados deben incursionar en su uso al mismo tiempo.	Oportunidad	Conexión ESAN: Los aportes de la transformación digital al sector construcción.

Fuente: Elaboración propia

2.2.5. Análisis de los factores Ecológicos y Ambientales (E)

Tabla 5. Entorno Ecológico (Análisis PESTEL)

VARIABLES	Tendencia	Efecto	O/A	Fuente
El sector inmobiliario y su impacto en el medio ambiente	El crecimiento demográfico en las ciudades muestra una mayor demanda de metros cuadrados y de servicios que deberán suplirse de forma eficiente.	El sector inmobiliario tiene un enorme impacto en el medio ambiente, consume el 60% de la energía a nivel global y gran parte del agua potable.	Oportunidad	CBRE. Informe de Impacto y Sostenibilidad 2019.
Cuidado del Medio Ambiente	Concientización del cuidado del medio ambiente: modelos "verdes", ecoamigables y sostenibles.	Diferenciación, valor agregado y preferencia por alternativas económicas y ecoamigables.	Oportunidad	http://inmobiare.com/inmobiare-114/

Fuente: Elaboración propia

2.2.6. Factores legales (L)

Tabla 6. Entorno Legal (Análisis PESTEL)

VARIABLES	Tendencia	Efecto	O/A	Fuente
Trámites aduaneros y de importación	Simplificar los procedimientos aduaneros para las importaciones.	EL proceso varía dependiendo del origen y el del tipo de producto a importar.	Oportunidad	www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/importacion
Permisos y licencias	Mayores trabas burocráticas en el trámite para la apertura de locales y licencias.	Mayor dificultad y costos para obtener los permisos y licencias.	Amenaza	El Comercio - Capeco: municipalidades retrasan el desarrollo de proyectos inmobiliarios.

Legislación laboral	Mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo para el sector construcción.	Prevenir accidentes de trabajo y enfermedades en el desarrollo del sector construcción, promoviendo una cultura de prevención de riesgos laborales en el país.	Oportunidad	Nuevo Decreto Supremo, que aprueba el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo para el Sector Construcción. 2019
---------------------	---	--	-------------	---

Fuente: Elaboración propia

2.2.7. Peso y relevancia de factores PESTEL

En la siguiente figura se muestra el peso y relevancia que tiene cada factor sobre la industria y el proyecto. El factor más relevante es el económico con 24%.

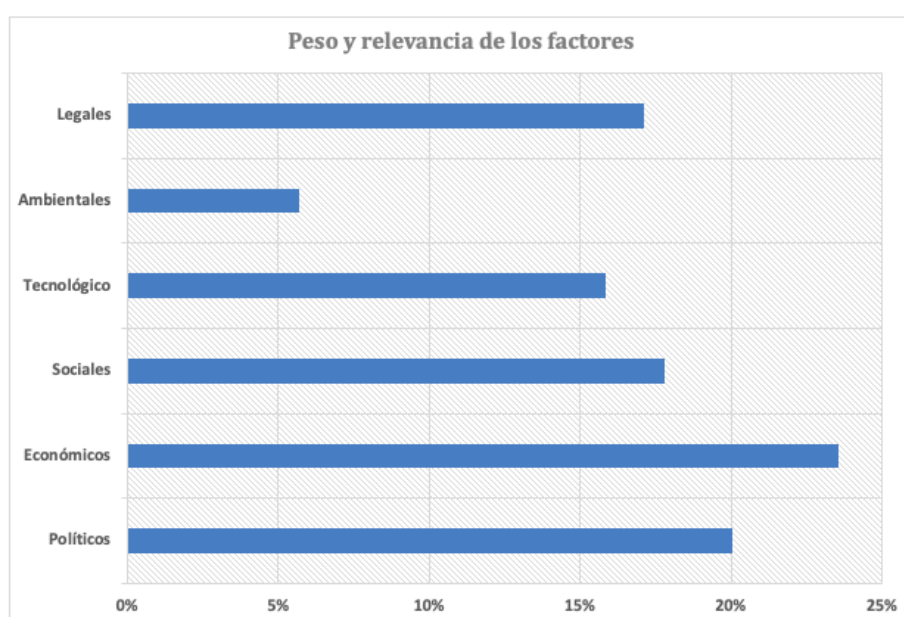


Figura 2. Peso y relevancia de los factores del análisis PESTEL en el proyecto.

Fuente: Elaboración propia

2.3. Análisis de la industria

Se analizará el mercado internacional y local para poder tener una visión sistémica de la industria y no solo de la competencia directa. Este análisis permitirá pensar acerca de la rivalidad y la evolución de la industria en el que se desarrollará el presente proyecto de negocio, así como de los cambios que impactarán positiva y/o negativamente sobre el mismo.

- Mercado Internacional

A nivel global, existen más de 35,000 ubicaciones que ofrecen servicios de coworking, las cuales representan un acumulado de 521 millones de metros cuadrados

con un valor de mercado de más de US\$ 26 mil millones. Se trata de un crecimiento significativo con respecto al 2018 donde se tenían 18,900 lugares con un valor de US\$ 5,200 millones. Se espera que para el 2030, los espacios compartidos representen el 30% del total del inventario de oficinas en el mundo.

- Mercado Local

En el Perú, los espacios compartidos de trabajo se vienen incrementando de manera significativa en los últimos 2 años. En el primer trimestre del 2019, se observa un crecimiento en el stock total de 480% respecto del mismo trimestre del 2018. El 2019 terminó con más de 150 mil m² representando más del 6% del inventario y se estima que seguirá creciendo.

El mercado ya cuenta con 227 mil m² disponibles, en su mayoría atomizados en oficinas de 200 a 500 m² y en el 2020 se entregarán 36 mil m² donde el 50% ya se encuentra arrendado. Por otro lado, se estima que cada año, entre 15 y 30 empresas ocuparán nuevas oficinas de más de 2,000 m².

A continuación, el análisis detallado a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que ayudarán a tener un mejor panorama del mercado.

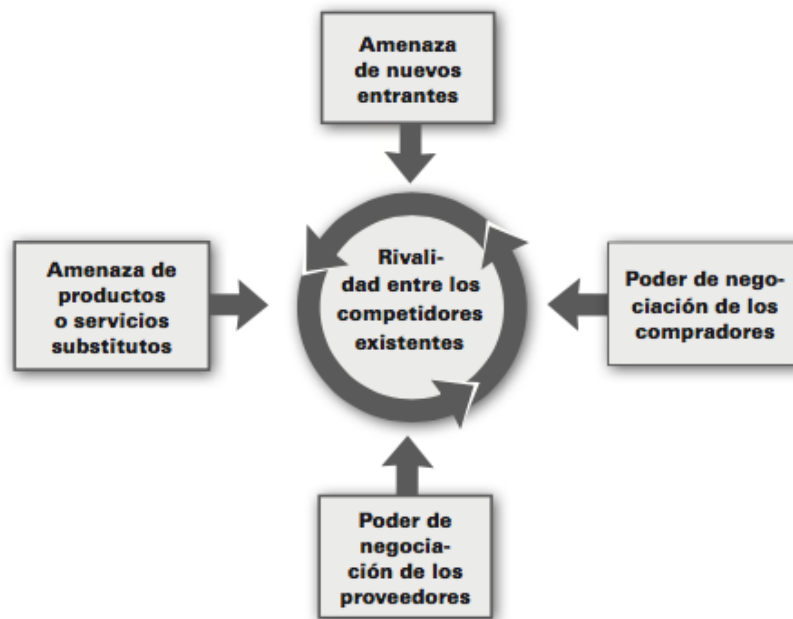


Figura 3. Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter.

Tomado de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En Ser competitivo, Porter, M., 2012.

2.3.1. El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a 2 motivos:

- 1) Volumen de compra: El modelo de negocio de Flex-Space lo posiciona como un comprador importante porque maneja volúmenes altos.
- 2) Oferta: En el mercado existen diversas alternativas tanto a nivel local como internacional para que Flex-Space obtenga sus productos.

La empresa propone una estrategia de diversificación la cual se basa en trabajar con 3 proveedores para poder garantizar sus pedidos y negociar mejores condiciones de compra.

2.3.2. El poder de negociación de los compradores

El nivel de negociación de los clientes es bajo debido a que Flex-Space se encuentra en un negocio B2C, donde el cliente final es una empresa que busca la solución Flex-Space debido al costo - beneficio en comparación a lo que ofrece el mercado actualmente.

En el caso del servicio Flex-Space, mientras mayor sea el volumen de implementación, mayor es el ahorro que obtiene el cliente si lo compara con la competencia.

2.3.3. La rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores existentes se expresa de muchas formas, en este caso, las empresas que dan servicios de implementación de oficinas buscarán bajar los precios de sus servicios estándares y por otro lado, lanzar nuevos productos “prime” para competir. Unos competirán con precios y otros con calidad, pero ninguno podrá hacer la combinación de ambos hasta que traten de imitar el formato y diseño que tiene Flex-Space. Para ese momento, se espera tener una buena posición en el mercado. Flex-Space propone una ventaja competitiva difícil de copiar ya que son muchos factores y combinaciones.

Lo bueno del mercado es que hay espacio para todos, como los espacios B y C que no atiende Flex-Space y que representan un mayor porcentaje el mercado, y es ahí donde está la mayoría. Es inevitable que aparezcan jugadores e imitadores en los segmentos que se pretende atender por eso es importante crear barreras altas y difíciles de copiar.

La estrategia de Flex-Space es entrar y posicionarse rápido, para ganar el espacio de tiempo que te da un “océano azul” y una propuesta innovadora, mientras otros tratan de copiar y/o reinventar la propuesta.

En la figura 4 se muestra el posicionamiento de Flex-Space en la matriz precio – calidad. El modelo de negocio permite tener una calidad superior y costos menores al promedio.

La zona **azul** es donde compiten las empresas de implementación con requerimientos muy puntuales, caros y extravagantes, un nicho de mercado muy chico.

La zona **verde** es donde se ubican los competidores directos, ofreciendo productos y servicios muy cercanos al promedio de precio y calidad.

La zona **amarilla** donde se encuentran las empresas que compiten por precios y buscan otro perfil de clientes al cual no atiende Flex-Space.

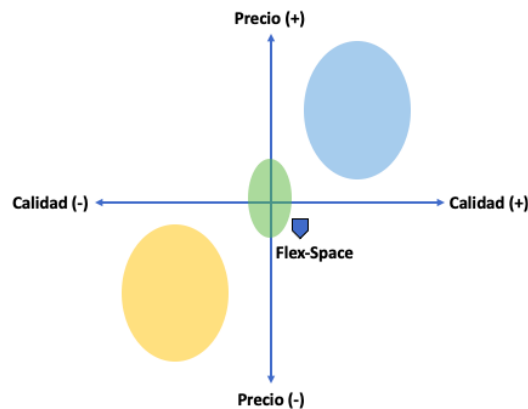


Figura 4. Matriz precio - calidad
Fuente: Elaboración propia

2.3.4. Las amenazas entrantes

El mercado de oficinas en espacios e implementación es un mercado bastante maduro y con muchos segmentos de mercado y competidores. Es un mercado interesante si se cuenta con una idea disruptiva que cambie las reglas del juego, como hicieron los coworkings y como lo pretende hacer Flex-Space en la oferta de implementación de espacios.

Lo más probable es que un competidor existente trate de imitar o crear nuevas ventajas competitivas para sobresalir en el mercado o captar otro segmento que no esté atendiendo.

2.3.5. Las amenazas de los sustitutos

El modelo Coworking es una gran amenaza porque cuenta con una propuesta de oficina implementada, más todos los servicios incluidos. Hoy en día, es una propuesta cara en

el sector *prime*, pero pueden entrar al negocio de implementación y aprovechar sus ubicaciones y volúmenes de compra para competir directamente con el servicio Flex-Space.

2.3.6. El grado de atracción de la industria y del sector

La propuesta de Flex-Space hace que el mercado sea interesante y con bastantes oportunidades debido a la nueva propuesta que tiene.

Los coworkings pueden ser una gran amenaza, ya que son los únicos que tienen los recursos y las ofertas integradas (espacios y servicios). El lado positivo es que existe una gran posibilidad de que sean clientes de Flex-Space y de esta manera entrar juntos en el negocio de implementación de espacios de oficina.

Definitivamente, habrá un ajuste en los precios del mercado con la entrada de Flex-Space, pero se tiene considerado ese ajuste en la propuesta de precios con la que se introducirá la solución Flex-Space.

El modelo de negocio y la solución de Flex-Space propone un cambio importante en el mercado de oficinas, lo cual hace interesante la industria y el negocio.

Como se comentó, es una industria grande, con espacio y oportunidad para todos, además de la existencia de brechas interesantes para seguir proponiendo nuevas propuestas de valor.

2.4. Análisis de los factores externos (Matriz de evaluación: MEFE)

Según, (D'Alessio, 2013) “el propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como las amenazas que se deben evitar”. Esta lista que se presenta a continuación ha sido elaborada sobre la base de los resultados del análisis PESTE y de las cinco fuerzas competitivas que las preceden, el objetivo es determinar si el presente modelo de negocio está o no aprovechando las oportunidades y evitando o no las amenazas identificadas.

Tabla 7

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para Flex-Space

Factores determinantes de éxito (FDE)	Peso	Valor	Pond.
<i>Oportunidades</i>			
1 Cambios en las formas de trabajar.	0.11	3	0.33
2 Tendencias en los espacios de trabajo.	0.13	4	0.52
3 Habitos de la fuerza laboral millennial.	0.14	4	0.56
4 Incertidumbre sobre el futuro de los negocios.	0.08	3	0.24
5 Avances Tecnológicos.	0.07	3	0.21
6 Entrada del formato Coworking.	0.06	3	0.18
<i>Amenazas</i>			
1 Sustitutos más económicos y de menor calidad.	0.05	3	0.15
2 Competencia con aliados clave.	0.07	3	0.21
3 Licencias y permisos (sector construcción).	0.05	2	0.10
4 Procesos burocráticos en entidades gubernamentales (INDECI).	0.09	1	0.09
5 Nuevos competidores.	0.05	3	0.15
6 Alternativas de Servicios integrados.	0.10	2	0.20
Total	1.00		2.94

Nota. Adaptado de “El contexto global y la evaluación externa”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 117., México DF, México: Pearson Educación.

A partir de este análisis se concluye que la empresa tiene los recursos para responder bien ante las amenazas y puede aprovechar las oportunidades que el mercado propone. Para poder lograr el éxito del proyecto, la empresa debe enfocar sus estrategias de acuerdo a las oportunidades que tenga tengan mayor afinidad de acuerdo al resultado de la ponderación y del mismo modo elaborar acciones que creen una ventaja sobre las amenazas más relevantes.

Con respecto a las oportunidades, se puede validar que el proyecto va con las tendencias de los millennials y las nuevas formas en la que se está trabajando, lo cual fortalece la propuesta de valor.

Frente a las amenazas, la empresa debe buscar planes que lo pongan en ventaja frente a los procesos burocráticos del sector construcción y de los permisos municipales.

Capítulo 3

El Plan Estratégico

El plan estratégico comienza estableciendo la visión, misión y valores de la empresa para luego determinar los objetivos estratégicos de largo plazo. El análisis de los factores externos e internos que influyen en la organización, así como el análisis de la industria y de los competidores son indispensables con la finalidad de identificar y seleccionar las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad del proyecto.

3.1. Misión

Crear un mundo donde todas las personas se levanten felices y motivadas para ir a trabajar, donde el lugar de trabajo sea alentador, cómodo y seguro.

3.2. Visión

Vamos a ofrecer más que diseños bonitos e innovadores de oficinas, queremos cambiar la forma en la que se trabaja. Es posible que todos vayan felices y motivados a sus lugares de trabajo.

3.3. Valores

En Flex-Space somos **agradecidos**, pues en la vida hay muchos motivos de alegría y creemos que la **humildad** nos permite conocernos a nosotros mismos y a entender que siempre se puede sacar una lección de todo lo que ocurre a nuestro alrededor. Vemos la **responsabilidad** como una cualidad que poseen las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta. Practicamos el **respeto** y la honestidad, ya que conlleva atención y consideración hacia las demás personas.

- Gratitude
- Responsabilidad
- Humildad
- Respeto

3.4. Objetivo general

Ser la compañía con mayor cantidad de metros cuadrados implementados en edificios tipo A en el Perú.

3.5. Objetivos estratégicos

Para poder cumplir con la visión, misión y el objetivo general de Flex-Space, los objetivos estratégicos u objetivos específicos a largo plazo son los siguientes:

- Diseño y propuestas:
 - Diseñar un sistema modular de equipamiento de espacio de trabajo, que sea fácil y rápido de implementar, y que se adapte a las necesidades de diversos clientes.
- Crecimiento y posicionamiento:
 - Lograr un 12,5% de implementación del inventario nuevo para el año 5.
 - Ampliar el portafolio de productos año a año.
 - Atender edificios tipo B en el 2 año.
 - Eficiencia operativa:
 - Optimizar costos en un 5% anual.
 - Disminuir los tiempos de entrega en diseño e implementación en un 5% anual.
- Servicios
 - Actualizar el software y recopilar data desde el inicio de las operaciones.
 - Generar el 10% de ingresos por servicios posventa a partir del año 2.
 - Implementar el servicio de posventa.

- Ampliar el portafolio de servicios.

3.6. Análisis de la matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta muy interesante para analizar porque permite ver de manera ordenada, estructurada y clara, cómo la empresa se va a enfrentar al entorno en el que pretende entrar a competir.

En este caso se detallarán las variables más resaltantes de este proyecto para poder hacer el análisis cruzado y establecer iniciativas y planes de acción de acuerdo a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 8

Matriz FODA para Flex-Space

	Fortalezas	Debilidades
	F1: Software y IA de última generación. F2: Data y Analytics. F3: Velocidad de Implementación. F4: Estandarización y flexibilidad. F5: Eficiencia en costos.	D1: Tercerización de trabajos en obra. D2: No atender a espacios menores a 200 m2. D3: No atender edificios menores a A1. D4: Estándar y formatos definidos. D5: Poco control sobre procesos de permisos municipales.
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
O1: Cambios en las formas de trabajar. O2: Tendencias en los espacios de trabajo. O3: Habitos de la fuerza laboral millennial. O4: Incertidubre sobre el futuro de los negocios. O5: Avances Tecnológicos.	FO1: Resaltar el ahorro en costos y tiempos vs competidores. FO2: Servicios para cambios y modificaciones en los espacios. FO3: Brindar servicios de data sobre el uso de espacios de acuerdo al perfil del cliente. FO4: Uso de los espacios del cliente como almacenes. FO5: Tener alternativas de color para tener mayor grado de personalización.	DO1: Crear procedimientos simples y estandarizados de implementación para nuevos colaboradores. DO2: Desarrollar servicios para atender cualquier tipo de espacio y metraje. DO3: Evaluar categorías de productos para poder atender a edificios tipo B. DO4: Contar con personal capacitado en permisos y licencias. DO5: Planes de integración con personal tercero.
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
A1: Sustitutos más económicos y de menor calidad. A2: Competencia con aliados clave. A3: Licencias y permisos (sector construcción). A4: Procesos burocraticos en entidades gubernamentales (INDECI). A5: Alternativas de Servicios integrados.	FA1: Barreras de salida con el servicio posventa. FA2: Alianzas con proveedores de construcción. FA3: Crear cronograma de proyectos para evitar la rotación del personal. FA4: Anticipar y avanzar con los procesos municipales en paralelo. FA5: Buscar generar más valor con servicios adicionales.	DA1: Entrar en materia de competencia con los aliados. DA2: Chocar intereses con los aliados clave. DA3: Variar mucho los productos. DA4: Rigidez en los procesos y servicios de venta. DA5: No cumplir al pie de la letra los requisitos municipales.

Nota: Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 276, México DF, México: Pearson Educación.

3.7. Diseño de las ventajas competitivas

Flex-Space plantea una estrategia “Focalizada en Reducción de Costos” de acuerdo con el modelo de Ventaja Competitiva de Porter (sector inferior izquierdo).

Se plantea atender a un nicho de mercado, con una propuesta de menor tiempo y costos más bajos de implementación que los que se ofrecen actualmente en el mercado (implementación de oficinas Prémium en edificios tipo A1).

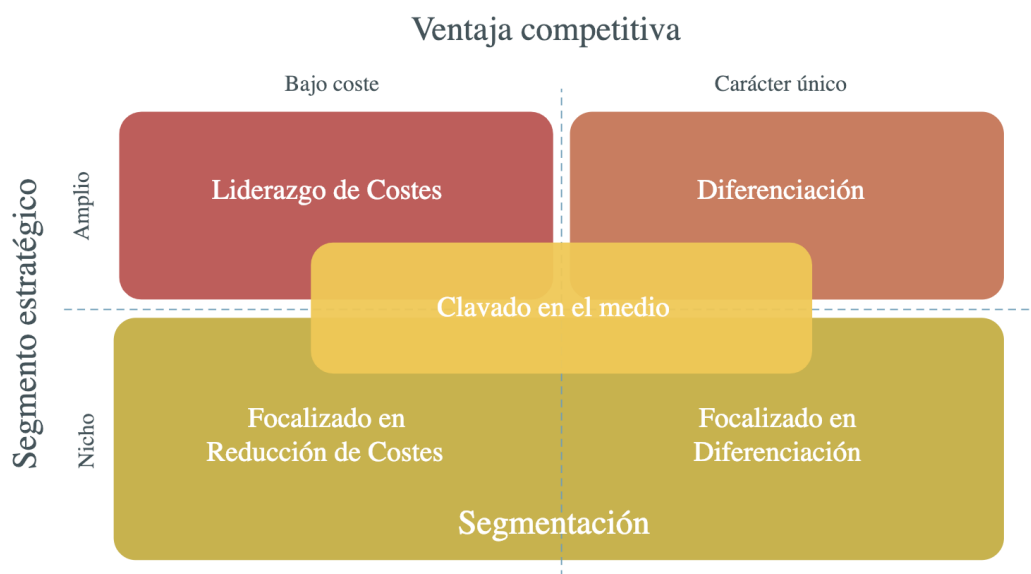


Figura 5. Estrategias genéricas competitivas.
Tomado del modelo de Ventaja Competitiva de Porter.

3.8. Detalles del plan estratégico

En la siguiente figura (figura 4), se muestra gráficamente como las variables estratégicas se interrelacionan y arman el plan estratégico. A mayor interrelación entre ellas, más potente y coherente el plan estratégico y será más difícil de copiar.

Se propone brindar un servicio de calidad (flexible y personalizado) y de menor costo. Para esto la variable más importante es el diseño de piezas y formatos, ya que harán que todo esto sea posible. Como se ve en el cuadro, la estandarización de piezas hace que sea más

rápido fabricar e implementar, así como la facilidad de construir un sin fin de modelos personalizados para los clientes.

- Calidad y Costos son los 2 pilares estratégicos.
- Estandarización de piezas viene a ser la variable más importante y relevante.
- Las demás variables suman para estar alineadas y poder cumplir con los 2 pilares estratégicos.

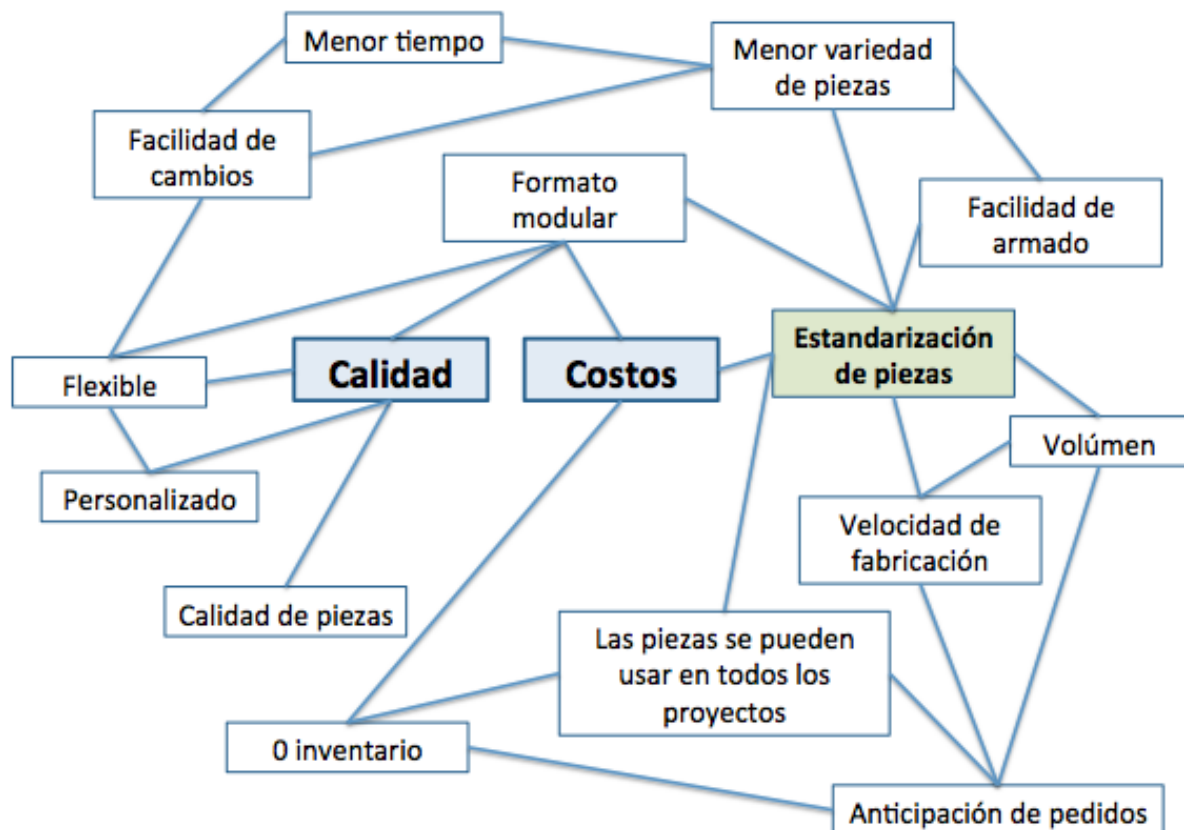


Figura 6. Mapa estratégico de Flex-Space
Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4

Plan de Marketing

4.1. Estudios de Mercado

Tiene como objetivo identificar si el nuevo servicio “Flex-Space” será viable en el mercado, y si los posibles consumidores estarían dispuestos a adquirirlo. Se estimará el tamaño del mercado, volúmenes de venta y se identificará a la competencia.

4.1.1. Objetivo del estudio

Objetivo general. El presente estudio tiene como objetivo la estimación de la demanda para el nuevo servicio “Flex-Space”. Asimismo, busca identificar las preferencias de los clientes potenciales.

Objetivos específicos. El objetivo general se subdivide en los siguientes objetivos específicos:

- Conocer el nivel de interés de los clientes por el servicio.
- Conocer la frecuencia en la que los clientes piden modificaciones a sus espacios de trabajo existentes así como la necesidad de uno nuevo.
- Identificar el importe que está dispuesto a pagar el cliente para el servicio.
- Identificar las ocasiones en la que los clientes suelen hacer cambios en sus espacios de trabajo.
- Identificar las características que más valoran los clientes y que los productos y servicios actuales no tienen.
- Levantar información adicional sobre los requerimientos de las empresas con necesidades de más de 80 posiciones de trabajo.

4.1.2. Metodología empleada

El estudio de mercado fue realizado a través de la investigación exploratoria y concluyente. La investigación exploratoria se realizó mediante el uso de datos primarios, secundarios y entrevistas a profundidad (investigación cualitativa). En cuanto a la investigación concluyente, ésta se realizó a través de encuestas realizadas a los prospectos de clientes. A continuación, se detalla cada tipo de investigación.

Investigación exploratoria

La investigación exploratoria se realizó a través de entrevistas a profundidad (investigación cualitativa) con 100 personas responsables de tomar la decisión acerca de cambiar o mudar los espacios de trabajo de una empresa.

Las empresas fueron seleccionadas por los siguientes factores:

- Ubicación de sus oficinas (actuales o deseadas).
- Empresas con más de 50 posiciones de trabajo o más de 200 metros cuadrados.

Conclusiones de la investigación exploratoria

- La oferta tradicional de espacios de trabajo sigue siendo la alternativa que les da mayor tranquilidad a los decisores, pero saben que la forma de trabajar está cambiando.
- Todos quisieran que los acuerdos con el mercado tradicional sean más flexibles, esta es la parte que más les gusta de los coworkings y que no la tiene el tradicional.
- “El coworking te ofrece mucha flexibilidad en tiempos y espacios siempre y cuando te acomodes al formato que ya tienen, si no, no es están flexible”. La oferta tradicional y del coworking se han posicionado en los 2 extremos del

mercado y los clientes quieren un punto medio, quieren algunas cosas del tradicional y algunas del coworking.

- A la mayoría le gusta y le llama la atención la oferta del coworking, pero no todos se sienten seguros de mudar toda su operación ahí. Saben que esa es la tendencia, pero prefieren probar poco a poco.
- Muchas empresas sienten que entrando a un coworking van a perder su identidad y cultura, aparte que sienten que no hay privacidad y les preocupa la seguridad de la información.

Investigación concluyente

Encuesta:

- Población: Empresas que tienen entre 80 y 300 empleados administrativos en Lima Metropolitana y que ya tienen espacios de oficina o tienen interés de tener un nuevo espacio en los distritos de San Isidro, Miraflores, Magdalena, San Borja, Surco y La Molina.
- Tamaño de la muestra: Se tomó una muestra de 100 empresas interesadas en nuevos espacios de trabajo.

Conclusiones de la investigación concluyente

- 1 de cada 3 clientes calificados opta por el mercado tradicional de oficinas debido a que los coworkings no pueden cumplir con los requerimientos de las empresas que buscan espacios con más de 80 posiciones de trabajo.
- Más del 90% del inventario construido de los coworkings es para empresas que requieren menos de 80 posiciones de trabajo.

- Más del 95% de los clientes con más de 80 posiciones de trabajo que están en un coworking, han requerido una adecuación en el espacio. El 5% restante usa el espacio como transitorio o por proyectos.
- En Lima existen 227 mil metros cuadrados disponibles atomizados entre 200 a 250 m2 en 97 edificios de clase A (Según el Reporte Inmobiliario de Binswanger del segundo trimestre del 2019).

4.1.3. Tamaño del mercado y la tasa de crecimiento

En la estimación de la demanda, se consideró el inventario disponible en m2 de oficinas prime en Lima, así como las encuestas válidas de acuerdo con la segmentación de mercado y la capacidad de pago por el servicio.

En la figura 7, se detalla cómo ha venido evolucionando y creciendo el Coworking.

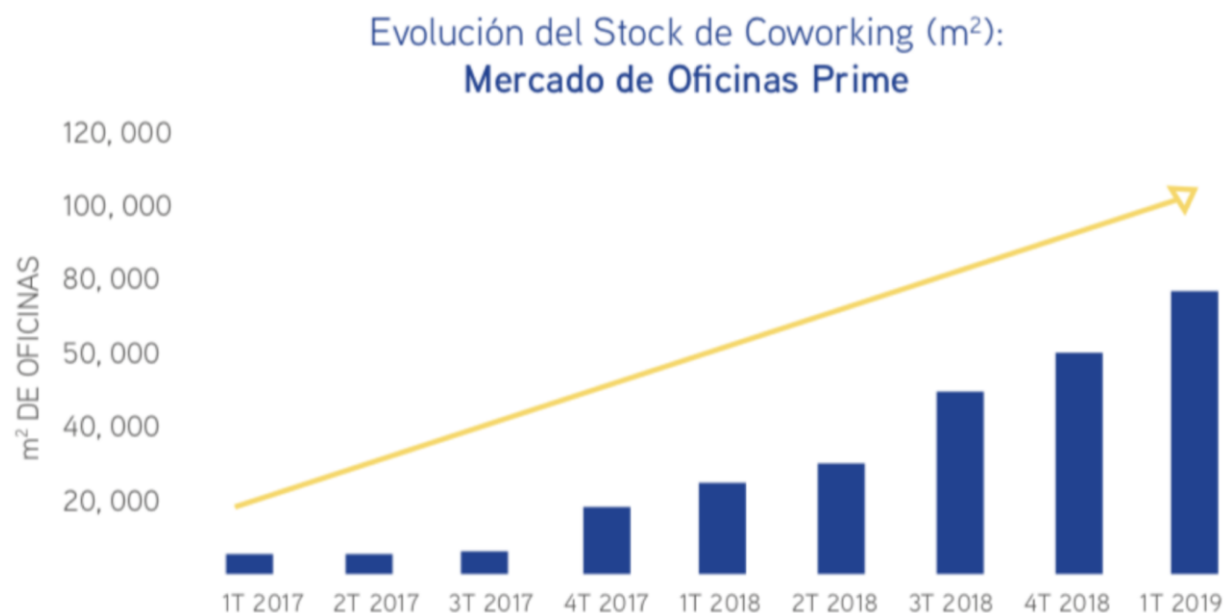


Figura 7. Evolución de la ocupación de m2 de los Coworkings en Lima
Fuente: Colliers International, Informe Especial Coworking, Lima 2019

En la figura 8, se puede apreciar la participación de mercado del Coworking vs el Tradicional en ocupación de metros cuadrados de oficinas prime en Lima.



Figura 8. Participación en el Mercado de Oficinas Prime

Fuente: Colliers International, Informe Especial Coworking, Lima 2019

4.1.4. Segmentación y Mercado Meta

Empresas globales y nacionales que buscan más de 250 m² para espacios de trabajo, en edificios de clase A “prime” y que se encuentren en San Isidro, Miraflores, La Molina, Magdalena y San Borja.

Como proceso de segmentación, los prospectos deben cumplir con el BANT:

- B (Budget/Presupuesto): Que tengan el presupuesto para poder contratar los servicios.
- A (Authority/Autoridad): Que la persona que toma la decisión final esté alineada y de acuerdo con la propuesta del servicio.

- N (Need/Necesidad): Que las necesidades y requerimientos calcen con lo que ofrece la propuesta del servicio.
- T (Time/Tiempo): La variable tiempo debe estar alineada para ambas partes en función a los requerimientos y disponibilidad.

4.1.5. Proyección de la participación de mercado

En la estimación de la demanda, se consideró la investigación y las entrevistas a las empresas y brokers de acuerdo con la segmentación de mercado y la calificación de los clientes. Se estima que Flex-Space captará 1,125 m² el primer año (0.47% del mercado) y para el año 5 habrá implementado un total acumulado de 30,000 m² aproximadamente, logrando una participación de 12,5% del mercado.

4.1.6. Estacionalidad de la demanda

El mercado inmobiliario no registra estacionalidad marcada que afecte el movimiento de venta o alquiler de espacios a lo largo del año.

En cuanto al segmento y negocio al cual se dirige Flex-Space, no se proyectan variaciones por estacionalidad en las proyecciones de ventas. La solución Flex-Space que se propone va dirigida a empresas que estén en proceso de expansión como también para etapas de decrecimiento. Por otro lado, los proyectos se ajustan a la disponibilidad de m² que existan en el mercado y a la necesidad que tengan los clientes de acuerdo a sus requerimientos de espacios y tiempos.

4.1.7. Análisis de la competencia local y mundial

Como competencia directa están todas las empresas que implementan oficinas:

- Empresas de diseño e implementación: Oficinas Integrales, Arquicorp, 3G office y Decorprint entre las múltiples alternativas de implementación tradicional de oficinas.

- Arquitectos, diseñadores y constructores independientes.

Los diseñadores, sean una empresa o independientes, tienen mucho valor y aporte en la creación de los diseños, pero las propuestas suelen ser de costos elevados y tiempos largos de entrega debido a que no cuentan con procesos y productos estandares que permiten una economía de escala (eficiencia en costos y tiempos).

Por otro lado, los Coworkings son una alternativa que compite directamente con los servicios de Flex-Space, tienen tiempos rápidos de entrega a un buen costos, pero su oferta carece de flexibilidad en diseños y modificaciones para poder adecuarse a las necesidades de muchas empresas.

- Los principales competidores son: Wework, IGW y Comunal.

Flex-Space busca diferenciarse en el modelo de negocio y en la propuesta que brinda:

- Con un modelo de negocio eficiente, escalable y de costos fijos bajos.
- Con una propuesta de alta calidad, flexible y eficaz en tiempos.

4.2. Análisis del Consumidor

4.2.1. Insights e investigación de los consumidores

Más del 90% del segmento de clientes que se quiere captar, opta por el mercado tradicional de oficinas a pesar de estar interesados por la oferta del coworking ya que quiere:

- Mantener su cultura: Las empresas sienten que la cultura del coworking puede dañar la cultura organizacional.
- Privacidad: Prefieren mantener sus operaciones lo más privada y separada posible, por temas de seguridad de la información.
- No encuentran valor en los servicios: Muchas empresas prefieren administrar los espacios ellos mismos y generar un ahorro en la mensualidad.

4.2.2. Proceso en la decisión de compra de los consumidores

Las personas que suelen tomar la decisión son:

- Decisores (CEO, CFO, COO, etc.)
- Influenciadores (Recursos Humanos, Finanzas, Marketing, Innovación, Directores, etc.)

Las empresas a las que se enfoca la propuesta suelen, en su mayoría, trabajar con brokers para buscar alternativas de espacios. Hoy en día, los brokers presentan el mercado tradicional y coworking para que los decisores evalúen y la toma de decisiones suele demorar de 2 a 6 meses en aproximadamente.

4.2.3. Plan de posicionamiento de marca

La estrategia de posicionamiento del presente proyecto debe ser relevante, creíble, alcanzable, sostenible, diferencial y enfocado:

- Relevante: Cualquier empresa, marca, producto o servicio nace para ser útil y satisfacer las necesidades o deseos. Para este caso, se tomarán los grupos de interés analizados previamente. → Flex-Space ofrece mayor flexibilidad en diseño que un coworking y menor tiempo y costo de implementación que el mercado tradicional.
- Creíble: El mensaje debe transmitir credibilidad funcional y emocional para el mercado al cual se enfoca la propuesta. → Desarrollo de alianzas y propuestas de interés para trabajar de la mano con brokers y landlords.
- Alcanzable: El posicionamiento no solo debe ser una promesa creíble, sino que también debe ser posible de cumplirse. → Diseños en tiempo real y sin costos adicionales. Servicio posventa para modificaciones y mantenimiento.

- **Sostenible:** Es importante lograr una ventaja sustancial a largo plazo por lo que hay que diseñar muy bien el plan de posicionamiento porque le dará a la marca potencial de crecimiento. → Diseño y soluciones innovadoras para espacios de trabajo.
- **Diferencial:** Debe diferenciar realmente a la marca de los otros competidores. “Ninguna empresa podrá triunfar si sus ofertas se asemejan al resto de ofertas en el mercado” (Kotler y Keller 2012: 275). → Diseños de piezas y formatos únicos y patentados, con alternativas de color.
- **Enfocado:** Debe tener una promesa clara de beneficios, valores y diferenciadores. → Alta calidad y flexibilidad a un costo más bajo y en un menor tiempo de implementación.

4.3. Estrategias de crecimiento y plan comercial

4.3.1. Plan de marketing integrado

El marketing integrado propone un plan para unificar e integrar todos los canales de comunicación y así, ofrecer una buena y coherente experiencia para el consumidor.

De acuerdo con Lovelock, Vandermerwe, Lewis y Fernie (2011), el enfoque de marketing para productos, estudia 4 elementos estratégicos que son: el producto, precio, plaza y promoción; sin embargo, para el caso de Flex-Space que ofrece servicios, se requiere incluir cuatro elementos adicionales: personas, procesos, performance y productividad.

4.3.2. Diseño de estrategias para Producto y Marca.

De acuerdo con Lovelock, Vandermerwe, Lewis y Fernie (2011), es necesario estar al tanto de todos los aspectos del rendimiento del servicio (principal y complementarios) que tienen el potencial de crear valor a los clientes. Flex-Space ofrece como servicio principal, una solución de diseño e implementación para espacios de trabajo, donde se asesora a los

clientes para definir todos los detalles y requerimientos importantes de acuerdo a la dinámica de los equipos y al giro del negocio para poder crear el mejor espacio de trabajo.

Como servicios complementarios están la búsqueda y asesoría de locales, cambios y modificaciones en el layout y mantenimiento de espacios.

Flex-Space tiene como ventaja competitiva lo siguiente:

- En características
 - Tecnología que permite diseñar de manera más eficiente y en tiempo real para co-crear con el cliente.
 - Calidad de productos y garantía de mobiliario.
- En beneficios
 - Velocidad de implementación y menor tiempo de entrega en comparación a lo que se ofrece en el mercado.
 - Costos más bajos en el mercado de implementación de oficinas prime (Edificios tipo A).

4.3.3. Estrategias de precio y de valor en el mercado

El modelo de negocio y la estrategia diseñada para Flex-Space, se basa en la eficiencia operativa, por eso, para fijar el precio del servicio se consideró la estrategia orientada al costo con el método de “precio más margen” planteada por Kotler y Keller (2012). A partir de esta estrategia, se ha determinado que el servicio tendrá un precio de \$650/m² (a lo que el mercado daría \$850/m²), sin incluir el impuesto general a las ventas (IGV). La aceptación de este importe fue validada mediante el estudio de mercado.

4.3.4. Estrategias de distribución y canales

Flex-Space se centra principalmente en San Isidro (zona financiera) y de ahí, en distritos como Miraflores, Magdalena, San Borja, Surco y La Molina como zonas

secundarias. En estos distritos se concentra más del 95% del mercado objetivo y es donde hay más oferta de espacios de oficinas y mayor demanda por parte de las empresas.

Los canales más importantes en este negocio son los brokers y landlords, es por eso que la propuesta de servicio considera como principales aliados a los brokers y landlords, y también está diseñada para que sea beneficioso para ellos.

4.3.5. Estrategia integral de comunicación (ATL, BTL y Digital)

Según Lovelock, Vandermerwe, Lewis y Fernie (2011), los programas de marketing no tendrán éxito sin comunicación efectiva. Es importante mostrar a los clientes las características y los beneficios del servicio y cómo obtenerlo. En este punto, se hace necesario analizar los principales medios para popularizar la marca; por ello Flex-Space apuesta por:

- Marketing directo: Para comunicar directamente con los clientes potenciales:
 - Inbound Marketing: Aumentar el tráfico en la web, landing pages, analytics, contenido, SEO, social media, etc.
 - Marketing de contenidos / Marketing Digital: Uso del internet a través de la página web y redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, entre otros).
 - Relaciones públicas: Participación y exposición en ferias y eventos inmobiliarios, de innovación, etc. Aparecer en medios y noticias.
- Marketing de recomendación (Brokers): Los brokers manejan la mayor parte de los clientes del segmento objetivo y la propuesta de Flex-Space les es conveniente.

4.3.6. Estrategia de branding

La estrategia de branding es transmitir la promesa a los clientes y ser conscientes en el servicio que se brinda, con mucho foco en la experiencia. Se quiere posicionar a Flex-Space como una solución simple a un proceso complejo, dando un servicio consultivo y flexible para que los clientes tengan el espacio de trabajo que los empleados merecen y el negocio requiere.

4.3.7. Diseño enfocado en el cliente

Según Lovelock, Vandermerwe, Lewis y Fernie (2011), desarrollar y entregar elementos de productos a los clientes requiere de diseño e implementación de procesos efectivos. Al mencionar de los procesos, se refiere a los procedimientos y flujos de actividad que suceden cuando el cliente y el negocio interactúan entre sí. Los procesos deficientemente diseñados provocarían una ruptura en la estrategia y una mala experiencia para los clientes. Considerando lo antes mencionado, se ha desarrollado un flujo de procesos estratégicos dentro de las operaciones en el capítulo 5.

4.3.8. Proyección y planificación de las ventas

Flex-Space proyecta colocar mínimo 30 mil m² en 5 años. Se pretende desarrollar un pipeline con 5 potenciales clientes en el primer año, llegando a implementar solo 1,125 m² que representa menos del 0,5% del mercado.

En la figura 9 se detalla la colocación de metros cuadrados en el primer año (metros cuadrados implementados).

	Ventas (Colocación de m2)												Total m2
	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	
Año 1			225		225			450		225			1,125
Año 2	250	375	250	250	250		500		500		750	250	3,375
Año 3	500	500	750	500	500	500	750	500	500	500	750	500	6,750
Año 4		1000	1000	125	1000	1000	1000	1000		1000	1000	650	8,775
Año 5	500	1000	903	1000	750	1000	500	1000	1000	1000	500	500	9,653

Figura 9. Proyección de ventas: Implementación de metros cuadrados en el primer año.
Fuente: Elaboración propia.

4.3.9. Estrategia de Marketing Interno

Flex-Space pondrá mucho foco en tener un clima laboral sano en donde todos los trabajadores se sientan a gusto trabajando.

La contratación es el primer paso, buscar perfiles que no solo calcen con las habilidades técnicas del puesto, sino que principalmente estén alineadas con la cultura que tiene la empresa, una cultura colaborativa, honesta y humana.

Otro de los primeros pasos es el ejemplo, de esta manera se consigue que la cultura se promueva de manera natural y sostenible. Por ello, es importante que la cultura sea co-creada con el equipo y alineada con la verdadera razón de ser de la marca. De ahí la motivación, compromiso y la lealtad del equipo viene de manera natural, además se transmite a los clientes en el servicio y en todos los puntos de contacto.

4.3.10. Impacto social y responsabilidad corporativa

Flex-Space pretende trabajar bajo un modelo de responsabilidad social corporativa (RSC), con el compromiso de contribuir al mejoramiento social, económico y ambiental. Se plantea aplicar dicho modelo a las actividades directas e indirectas de la empresa, lo cual incluye impulsar a que los proveedores estén alineados.

Personas (Social):

- Respetar los derechos humanos con condiciones de trabajo dignas que beneficien la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores (propios y terceros).
- Cumplir con las leyes, reglamentos, políticas y costumbres, respetando los contratos y compromisos adquiridos.
- Procurar una distribución ecuánime de las ganancias obtenidas.
- Asegurar el cumplimiento de la legislación por parte de la empresa y proveedores.
- Mantener la ética empresarial y la lucha contra la corrupción.
- Supervisar las condiciones laborales y de salud de los/as trabajadores/as.

Empresa (Económico):

- Buscar crear riqueza de la manera más eficiente posible.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento importante año tras año.
- Supervisión de una adecuada cadena de suministros.
- Involucrar a los empleados en las buenas prácticas de RSE
- Realizar marketing de la reputación corporativa.

Planeta (Ambiental):

- Respetar el medio ambiente, evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación, de esa manera se busca minimizar la generación de residuos y racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Realizar seguimiento de la gestión de recursos y residuos.

Capítulo 5

Planificación de los Recursos Humanos y de las Operaciones

El modelo de negocio que presenta Flex-Space requiere mucha eficiencia, precisión y control en la programación y ejecución de los procesos operativos. Por otro lado, la logística de la empresa es muy importante para el logro de los objetivos empresariales, ya que va a permitir planificar y cuantificar los montos de inversión y los costos operativos al realizar el proyecto, tales como la utilización de recursos financieros, humanos y tecnológicos.

5.1. Requerimientos tecnológicos

Nuestra tecnología se basa en un software que permite a través de data y analytics hacer la mejor distribución de espacios de acuerdo a modelos de mobiliarios establecidos. Esto permite ser más eficientes en el espacio y hacerlo de manera más rápida y económica. El cliente puede ver en tiempo real diferentes propuestas y un estimado del costo y los tiempos que tendría el proyecto.

5.2. Diferenciación y Know-how

Nuestro Know-how se basa en el diseño, distribución e implementación de espacios de trabajo. Se ha logrado estandarizar mobiliarios y el uso de metros cuadrados de acuerdo al modelo de negocio empresarial, lo que permite modular de acuerdo a los requerimientos de cada cliente. Dando como resultado el espacio ideal, a un costo menor y con tiempos de entrega bastante más rápido de lo que el mercado tiene hoy en día.

Se llena una plantilla donde se marcan los requerimientos del cliente y el software prepara modelos para que el área de diseño module más rápido.

Algunos ejemplos de los campos que se piden son:

- Área: Cantidad de m²
- Aforo: Cantidad de personas (fijas y flotantes)

- Espacios: Cantidad y tipo de:
 - Oficinas
 - Open Space
 - Salas de reuniones
- Requerimientos especiales como recepción, cuarto de grabaciones, etc.

Con esta información el software y el área de diseño calculan el área común que debe tener, la cantidad de cabinas de teléfono, etc. El arquitecto va armando la propuesta además de que el software va calculando el presupuesto y el tiempo estimado de implementación.

5.3. Detalles operativos

Nuestra propuesta se basa en la eficiencia operativa por lo que no se cuenta con almacenes. Se propone trabajar con el modelo “Just in Time” y los productos terminados van directamente al área de trabajo y se evita cualquier costo y riesgo de almacenaje.

El área de operaciones se encarga de gestionar la logística de los pedidos y las entregas ya sea por pedidos locales o por exportación.

5.3.1. Layout oficinas

Se contará con una oficina que hace también la función de Show Room, para poder enseñar a los clientes los tipos de espacios y mobiliarios que se ofrecen.



Figura 10. Diseño de las oficinas administrativas / Show Room.
Fuente: Elaboración propia.

La oficina cuenta con diversos formatos y tipos de áreas para que los clientes puedan ver y probar.

- Área común, cafetería, recepción, zona lounge, etc.
- Oficinas privadas de para gerencia, jefatura, equipos, etc.
- Espacios abiertos de trabajo.
- Cabinas de teléfono, estaciones de impresión, etc.
- Salas de reuniones.

5.3.2. Proceso de ventas

A continuación, se detallará el proceso de calificación de *leads* y una vez calificado, el proceso de venta. Los *leads* se generan a través de canales como son los brokers y referidos o mediante prospección directa del equipo comercial y campañas de marketing. Una vez llegue un *lead* se califica con el BANT (por sus siglas en ingles: Budget, Authority, Need and Time) donde el equipo comercial evalúa:

- El presupuesto del cliente.

- La autoridad con la que está conversando, si es o no el que toma la decisión.
En caso no lo sea, se tratará de contactarlo.
- La necesidad y los requerimientos del proyecto.
- El tiempo en el que quiere firmar el contrato y tener sus espacios.

Con estos datos se califica al cliente para poder seguir con el proceso.

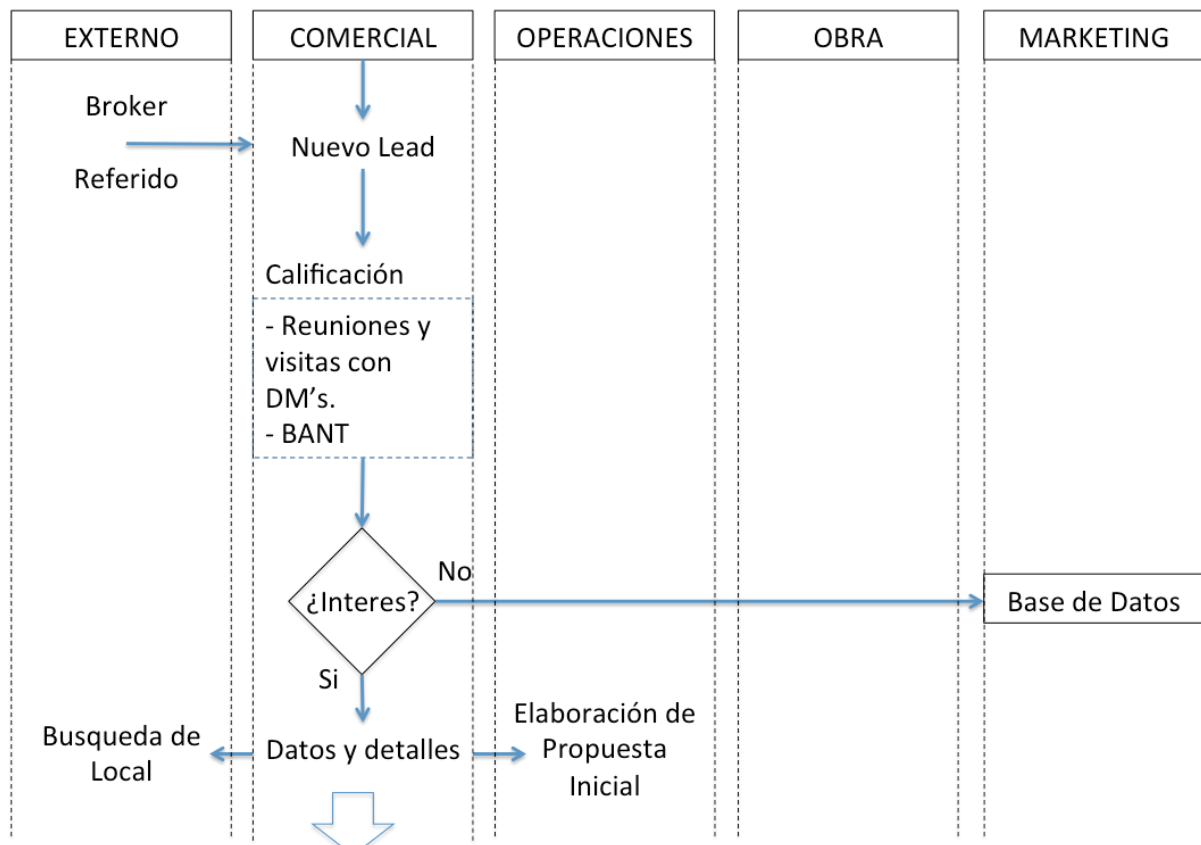


Figura 11. Proceso de calificación de leads.
Fuente: Elaboración propia.

Una vez calificado sigue por el proceso de ventas donde se empezará a ir más a detalle y descubrir las verdaderas necesidades del cliente y así armar la mejor propuesta.

Se puede buscar un local si es necesario y luego se avanza con los diseños, cotizaciones y estimaciones de tiempos. Si todo está OK, sigue que el cliente firme las

propuestas y ejecute los pagos. Se finaliza el proceso de ventas con la firma del contrato final, donde se incluyen todos los detalles y compromisos de ambas partes.

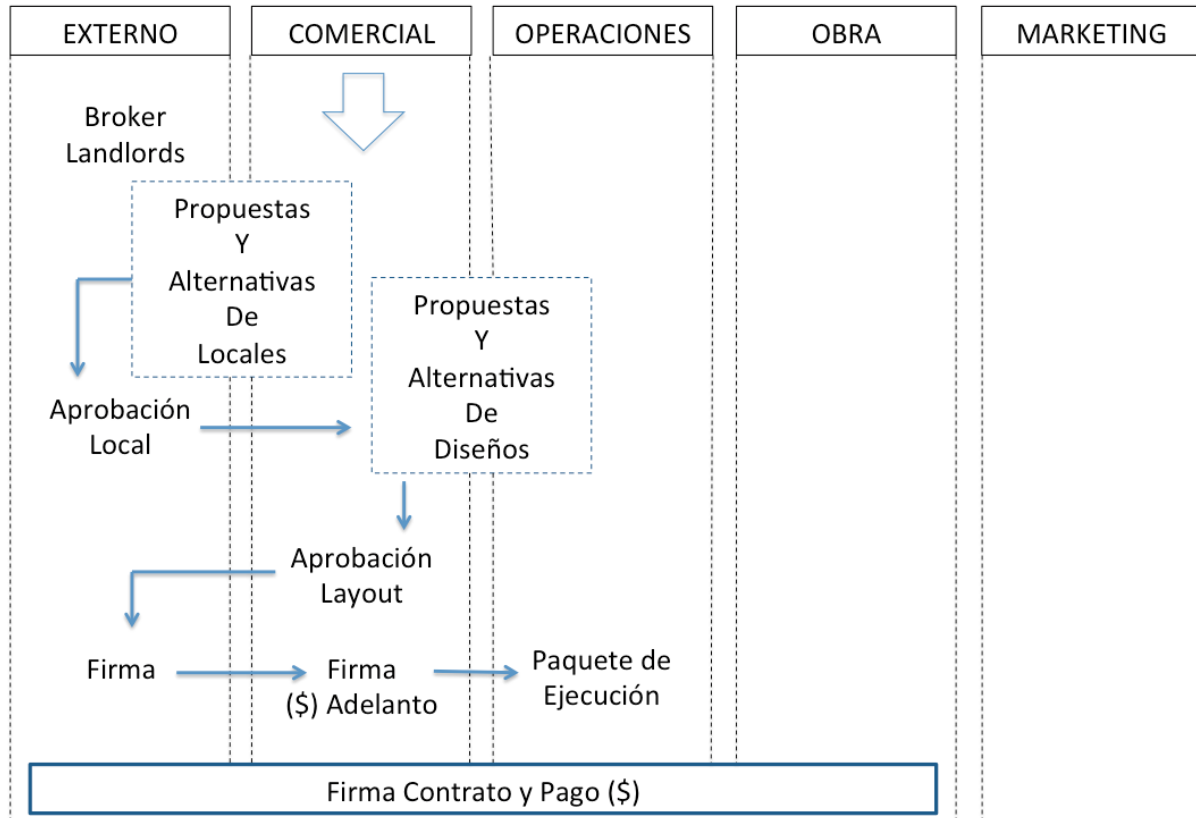


Figura 12. Proceso de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Estructura organizacional

Se presenta a continuación el organigrama con el que se iniciaría el proyecto. El área de contabilidad será tercerizada por un outsourcing al igual que el servicio de marketing y publicidad.

Con respecto al Jefe de Obra y a los equipos de obra, serán contratados por proyectos.

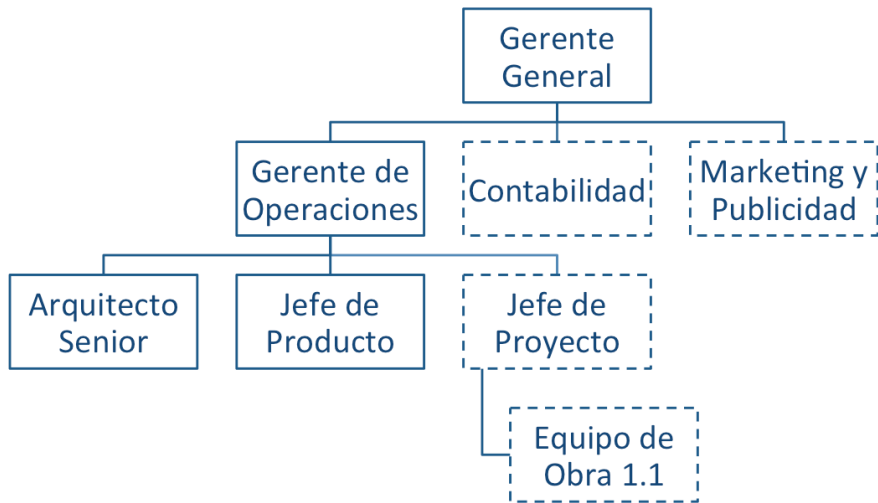


Figura 13. Organigrama Inicial.

Fuente: Elaboración propia.

Para el año 3 se estima que el organigrama crecerá y se estructurará de la siguiente manera como se ve en la Figura 14.

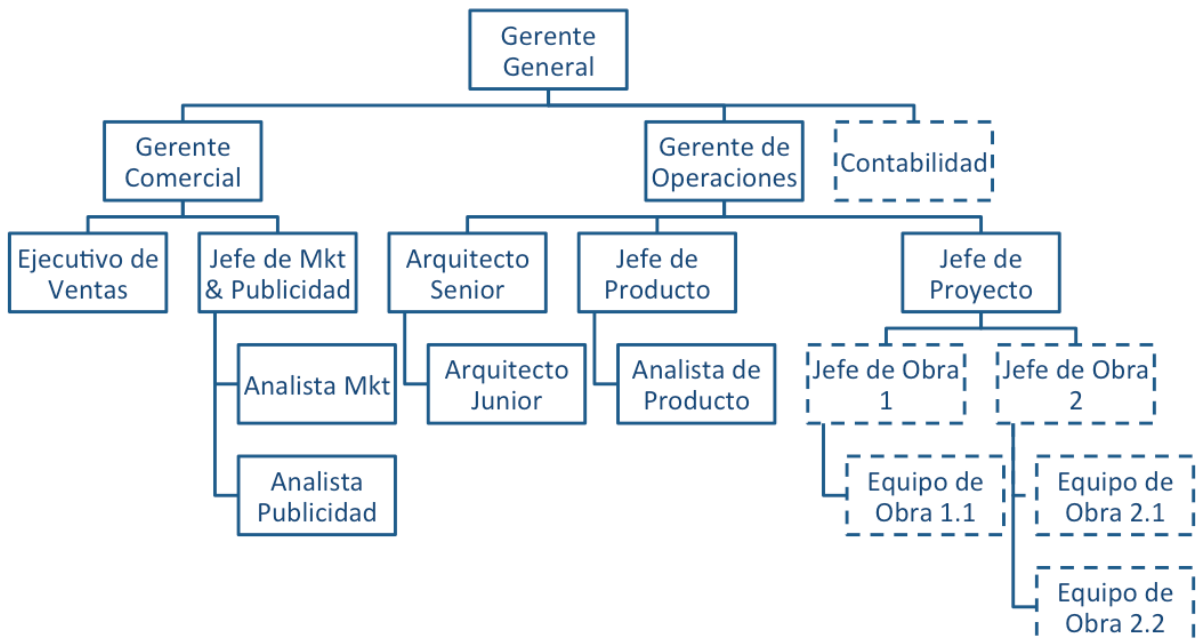


Figura 14. Organigrama Año 3.

Fuente: Elaboración propia.

5.5. Roles y funciones

Los roles y funciones del equipo son los siguientes:

- El Gerente General inicialmente cubrirá el rol de Gerente Comercial hasta el año 3 o 4 cuando amerite contratar a una persona para que asuma la posición. Adicional será encargado del área de recursos humanos como líder de la organización, ya que es un equipo pequeño, inicialmente serán 5 personas y luego podrá crecer hasta 12 o 15 en los primeros 5 años. Las responsabilidades del puesto son:
 - Planificar las actividades de la empresa, fijar las políticas y los objetivos de la organización para el corto, mediano y largo plazo. Diseñar la estructura organizacional acorde a la demanda del entorno y del mercado.
 - Organizar, seleccionar, asignar, motivar, promover y evaluar a los colaboradores dentro de la estructura organizacional, considerando las capacidades, habilidades y competencias de cada persona.
 - Dirigir el rumbo de la empresa hacia los objetivos, mediante el análisis de la situación actual y con la evaluación de alternativas para decidir las nuevas acciones e iniciativas.
 - Evaluar la productividad, ventas, rentabilidad y las utilidades alcanzadas para establecer medidas en función a los resultados.
- El Gerente Comercial es responsable de hacer crecer la cartera de clientes.
 - Definir e implementar la estrategia comercial adecuada que impulse y consolide el crecimiento de la compañía en el mercado.
 - Elaborar el forecast y reportes de ventas, estableciendo las medidas necesarias para maximizar los resultados.

- Desarrollar nuevos canales de venta y prospección. Tener reuniones con clientes y socios para crear relaciones y alianzas comerciales.
- Participación en todo tipo de ferias y eventos que sean considerados relevantes para la generación de nuevos prospectos y para tener presencia de marca.
- El Gerente de Operaciones será el responsable de todos los procesos de operaciones y logística que son necesarios para la implementación de los espacios y con el cumplimiento de cada proyecto en tiempo, alcance y recursos.
 - Administración del proceso de compras – cuentas a pagar – pagos.
 - Administración del proceso de ventas – cuentas por cobrar – cobranzas.
 - Gestión de distribución, logística y almacenes.
 - Gestión de pedidos, tiempos y proyectos.
- El servicio de Contabilidad será tercerizado.
 - Consolidación de Estados Contables y emisión de estados financieros mensuales.
 - Preparación de presupuestos Económico – Financiero.
 - Determinación de Obligaciones tributarias.
 - Asesoría contable y tributaria.
 - Pago de planillas y asesoría en remuneraciones y legislación laboral.
- El Ejecutivo de Ventas reportará directamente al Gerente Comercial o al Gerente General en caso el Gerente Comercial no se encuentre.
 - Prospección de nuevos clientes y crecimiento del pipeline comercial (llamadas, reuniones y generación de bases de datos).

- Desarrollo de nuevos canales para la generación de leads.
- Cierre de acuerdos comerciales de acuerdo a los objetivos de ventas.
- El Jefe de Marketing y Publicidad es el encargado de la correcta exposición de la empresa/marca, con el mejor contenido y a través de los mejores canales.
 - Elaborar el plan de marketing.
 - Crear contenido relevante y desarrollar las campañas.
 - Presentar el detalle de las campañas y elaborar planes de acción a futuro de acuerdo a los resultados.
- El Arquitecto Senior le reporta directamente al Gerente de Operaciones y es encargado de transformar todos los requerimientos de los clientes en entregables. Trabaja de la mano con el área de ventas para recepcionar los pedidos y con el Jefe de producto para juntos diseñar la mejor propuesta para el proyecto.
 - Diseño de layouts, planos, distribuciones e instalaciones de acuerdo a los requerimientos de cada cliente y a las limitaciones de los espacios, productos y presupuestos.
- El Jefe de Producto le reporta directamente al Gerente de Operaciones y se encarga de los productos que maneja la empresa y que serán usados para cada proyecto. Trabaja de la mano con el área de ventas para recepcionar los pedidos y con el Arquitecto para juntos diseñar la mejor propuesta para el proyecto.
 - Diseño y propuestas para actualizar los productos existentes.
 - Cotización de proyectos y elaboración del “Paquete de Ejecución”.

- Listado de muebles para cada proyecto de acuerdo a los requerimientos de cada cliente y a las limitaciones de los espacios, productos y presupuestos.
- El Jefe de Proyecto es el encargado de implementar el “Paquete de Ejecución”, debe cumplir con el tiempo de entrega y el presupuesto de cada proyecto.
 - Transmitir el alcance, detalles y requerimientos de cada proyecto al Jefe y al equipo de obra.
 - Darle control y seguimiento a los entregables de cada proyecto para garantizar el cumplimiento de acuerdo a lo establecido.
 - Elaborar y presentar informes de inicio, avances y termino de cada proyecto con todo el equipo de operaciones.
 - Revisar el cronograma de trabajos para tener listos los recursos en el momento que se necesiten.
 - Anticipar y corregir cualquier problema que pueda pasar en obra.
 - Distribuir y organizar los proyectos para cada jefe y equipo de obra.
- El Arquitecto Junior trabaja con el Arquitecto Senior. Es encargado de aplicar los cambios a las propuestas elaboradas por el Arquitecto Senior cuando los clientes lo requieran.
 - Implementación de cambios a nivel diseño.
 - Adaptación de cambios a nivel producto.
 - Elaboración de “Listado de Proyecto” con todos los detalles para el “Paquete de Ejecución”.

- El Analista de Producto trabaja con el Jefe de Producto. Es encargado de darle seguimiento al estatus de cada pedido para que estén disponibles en el momento y lugar que se necesiten.
 - Seguimiento constante a cada producto. Trabajar de la mano con el Jefe de Proyectos para saber el estatus de cada orden.
 - Cumplimiento de los planes de producción y despacho de acuerdo a los pedidos.
 - Control y reporte de inventarios.
 - Actualización de productos en los sistemas.
- El Jefe y el Equipo de Obra tienen un contrato por proyectos donde el Jefe de Proyectos es el encargado de armar el cronograma de proyectos para programar su trabajo a lo largo de los años, buscando que sean contratos a largo plazo.
 - Son responsables de implementar cada detalle del proyecto. Están en obra y son los que llevan a cabo de inicio a fin todo el trabajo de ejecución.

Capítulo 6

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa de los comportamientos y desempeños que tienen un proceso que, al ser comparados con un nivel de referencia, señalarán una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Los indicadores de gestión deben de ser simples, adecuados, válidos en el tiempo, útiles y oportunos.

En Flex-Space se propone iniciar con los siguientes indicadores de gestión:

- Satisfacción del cliente: Es muy importante para poder marcar la pauta del rendimiento.
- Monitoreo del proceso: El mejoramiento continuo solo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo de cada eslabón de la cadena.
- Benchmarking: Conocer el entorno es indispensable para aprender y mejorar.
- Gerencia del cambio: Conocer el aporte de las personas y los resultados respecto a las metas organizacionales.

6.1. Indicadores y métricas de marketing

Para ser capaces de medir y evaluar el desempeño de cualquier acción, es necesario desarrollar ciertas métricas que den información relevante y así poder analizar y comparar resultados. Esto con la finalidad de guiar los proyectos hacia el éxito.

Para este proyecto se utilizarán las siguientes métricas:

- Retorno de la inversión (ROI): Evalúa la rentabilidad, midiendo el rendimiento financiero utilizado para comparar la eficiencia de diferentes inversiones.

- Costo de adquisición de clientes (CAC): Mide cuanto se está gastando para transformar un cliente potencial en consumidor del servicio.
- Valor del tiempo de vida del cliente (LTV): Esta métrica se usa para cuantificar la facturación que un consumidor le deja al negocio.
- Tiempo para recuperar el CAC: Cuántos meses le requiere al negocio recuperar lo que invirtió en convertir un cliente potencial en consumidor.
- Tasa de cancelación de clientes (Churn Rate): Mide la cantidad de usuarios que se han perdido en un periodo de tiempo determinado.

6.2. Proyección del flujo de caja

	Años					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos Directos		\$731,250.00	\$2,193,750.00	\$4,387,500.00	\$5,703,750.00	\$6,274,125.00
Otros Ingresos			\$11,250.00	\$33,750.00	\$67,500.00	\$87,750.00
Total Ingresos		\$731,250.00	\$2,205,000.00	\$4,421,250.00	\$5,771,250.00	\$6,361,875.00
EGRESOS						
Costos Operativos		-\$511,875.00	-\$1,535,625.00	-\$3,071,250.00	-\$3,992,625.00	-\$4,391,887.50
Gastos Fijos		-\$471,145.45	-\$471,145.45	-\$640,454.55	-\$742,454.55	-\$928,427.27
Gasto de Ventas		-\$36,562.50	-\$109,687.50	-\$219,375.00	-\$285,187.50	-\$313,706.25
Depreciación		-\$1,800.00	-\$2,800.00	-\$3,000.00	-\$3,200.00	-\$3,200.00
Total Egresos		-\$1,021,382.95	-\$2,119,257.95	-\$3,934,079.55	-\$5,023,467.05	-\$5,637,221.02
UTILIDAD OPERATIVA		-\$290,132.95	\$85,742.05	\$487,170.45	\$747,782.95	\$724,653.98
Impuesto 30%	\$1,620.00	-\$87,039.89	\$25,722.61	\$146,151.14	\$224,334.89	\$217,396.19
UTILIDAD NETA		-\$203,093.07	\$60,019.43	\$341,019.32	\$523,448.07	\$507,257.78
Depreciación		\$1,800.00	\$2,800.00	\$3,000.00	\$3,200.00	\$3,200.00
(-) Inversión	-\$246,250.00					
(-) Capital de Trabajo	-\$311,397.73					\$311,397.73
FLUJO ECONOMICO	-\$557,647.73	-\$201,293.07	\$62,819.43	\$344,019.32	\$526,648.07	\$821,855.51
(+) Financiamiento (Ptmo)	\$278,823.86					
(-) Interés		-\$54,928.30	-\$39,795.74	-\$21,682.07		
(-) Amortización		-\$76,815.02	-\$91,947.58	-\$110,061.26		
(+) Efecto tributario Interés		\$16,478.49	\$11,938.72	\$6,504.62		
FLUJO FINANCIERO	-\$278,823.86	-\$316,557.90	-\$56,985.17	\$218,780.61	\$526,648.07	\$821,855.51

Figura 15. Flujo de Caja.

Fuente: Elaboración propia.

Cronograma de Pago de la Deuda				
Periodo	Capital	Amortización	Interés (19.7%)	Cuota
0	\$278,823.86			
1	\$202,008.84	\$76,815.02	\$54,928.30	\$131,743.32
2	\$110,061.26	\$91,947.58	\$39,795.74	\$131,743.32
3	\$0.00	\$110,061.26	\$21,682.07	\$131,743.32

Figura 16. Cronograma de Pagos de la Deuda.

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Cálculo del VAN (Valor Actual Neto) y del TIR (Tasa Interna de Retorno)

- Criterios de evaluación financiera

La determinación del COK se basa en la rentabilidad del sector inmobiliario y específicamente en los distritos en los que se enfoca el negocio de Lima Metropolitana (San Isidro, Miraflores, Surco, La Molina y Magdalena, en edificios Tipo A). Según Tinsa (Compañía internacional perteneciente al Grupo Cinven, que ofrece servicios de Tasaciones Comerciales).

COK en dólares = 22.07%

	Mínimo	Máximo
Lima	16%	27%
NSA / Prime	23%	30%
San Isidro	15%	19%
Magdalena	19%	22%
Surco	22%	25%
Miraflores	23%	26%
La Molina	19%	23%
Prom	20%	25%
	22.07%	

Figura 17. Promedio de rentabilidad de la industria.

Fuente: Tinsa – Compañía Internacional de Tasaciones.

La fórmula utilizada para determinar el WACC es la siguiente:

$$WACC = \frac{D}{(D+E)} Kd (1 - t) + \frac{E}{(D+E)} Ke$$

Donde:

Deuda (D) = \$278,823.86

Equity (E) = \$278,823.86

Tasa del impuesto (t) = 30%

Tasa de la deuda (kd) = 19.7%

COK en dólares (Ke) = 22.07%

WACC = 17.93%

Con los valores obtenidos se pueden determinar los siguientes resultados económicos y financieros:

INDICADORES DE RENTABILIDAD	
VAN Económico TIR Económico	\$159,179.83 24%
VAN Financiero TIR Financiero	\$84,284.46 27%

Figura 18. Indicadores de rentabilidad del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 7

Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

- (i) El modelo de negocio no se ve muy afectado por factores macroeconómicos, ya que el mercado siempre se está moviendo, sea por una expansión o por una contracción de la economía. La solución de Flex-Space se adecúa a cualquier requerimiento del cliente y ayuda a los clientes a generar cambios de manera más fácil y económica.
- (ii) Los estudios de mercado muestran un alto interés por la oferta que propone Flex-Space así como un aumento en la adquisición de nuevos espacios en el mercado. El aumento de la demanda beneficiará a Flex-Space gracias a los beneficios que ofrece que destacan sobre los que existen en el segmento de mercado al que se dirige.
- (iii) El capital humano es un rol clave para cumplir con los objetivos estratégicos porque impacta directamente en la experiencia del cliente a lo largo del servicio, tanto en la venta como en la posventa.
- (iv) Los resultados económicos y financieros son interesantes para todos los shareholders y stakeholders del negocio. Existe un margen, el cual puede soportar una reacción de la competencia ante posible reducción de precios.
- (v) El resultado de la matriz MEFÉ (2.94%) evidencia un entorno favorable para el proyecto Flex-Space.
- (vi) Existe un mercado potencial interesante para que Flex-Space pueda cumplir con las proyecciones de ventas.

- (vii) El inventario disponible de edificios tipo A a lo largo de los siguientes 5 años, es suficiente y probable para lograr los objetivos financieros.
- (viii) Los cambios en el comportamiento de los usuarios y del mercado incrementan la demanda de los servicios posventa que se proyectan para el segundo año.
- (ix) El volumen de implementación proyectado facilita la economía de escala y con ello, la posibilidad de la reducción de tiempos y costos planeada.

7.2. Recomendaciones

- (i) Plantear estrategias para seguir impulsando las tendencias de trabajo, y posicionar a la empresa como un referente de cambio y de la innovación. Del mismo modo ir actualizando año a año los diseños y formatos para continuar con las actualizaciones y remodelaciones.
- (ii) Invertir, desarrollar y actualizar la tecnología de la plataforma de diseño para ser cada vez más eficientes y competitivos.
- (iii) Trabajar de la mano con los brokers y landlords ya que son claves para abarcar gran cantidad del mercado y tener más ventajas sobre la oferta y la competencia. Además son un canal orgánico, económico y potente para promocionar la empresa y el servicio.
- (iv) Lograr una baja retención del personal de obra será un factor importante, para lo cual se debe poner mucho foco en el cronograma de proyectos y contar con un plan de integración para lograr fidelidad y buenos resultados. Adicional, se debe tener una alianza muy cercana con el proveedor.
- (v) Los primeros pedidos son claves ya que todos van a aprender. Los proveedores van a producir por primera vez los productos al igual que los equipos de obra que

también van a instalarlos por primera vez. Se tendrá que participar activamente y el control deberá ser mayor, pero a partir del segundo ya todo será cada vez más fácil y eficiente.

Listado de Referencias

- (i) D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- (ii) Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- (iii) Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.
- (iv) Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Deusto.
- (v) David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- (vi) Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (1 ed.). Argentina: Granica.
- (vii) Reportes Inmobiliarios: Wework, Colliers International, Binswanger Perú, Cushman & Wakefield Perú y BBVA.
- (viii) Entrevistas a expertos y potenciales clientes: Wework, Colliers International, Binswanger Perú, Cushman & Wakefield Perú, entre otros.

Apéndice A

Sondeo de Mercado: Entrevistas

Incluyen datos de soporte al contenido del Plan de Negocios. Consiste en información considerada importante para documentar el trabajo de investigación y se integrará en los casos que el trabajo así lo requiera.

Tabla A1: *Guía de preguntas a potenciales clientes sobre los espacios de trabajo*

1. ¿Qué alternativas evaluó para elegir su espacio de trabajo?
2. ¿Qué fue lo que hizo que se decidiera por esa opción?
3. ¿Qué no le gustó de las otras alternativas?
4. ¿Está totalmente satisfecho con las alternativas que hay en el mercado o cree que puede haber algo mejor? ¿Cómo sería?
5. ¿Qué fue lo que buscó en el nuevo espacio? ¿Qué no tenía el espacio anterior?

Tabla A2: *Guía de preguntas a potenciales clientes sobre el modelo Coworking y Tradicional*

1. ¿Qué es lo que más le gusta y acomoda del modelo Tradicional/Coworking? ¿Qué es lo que menos?
2. ¿Qué ventajas y desventajas ve del Tradicional sobre el Coworking? ¿Coworking sobre Tradicional? ¿En conclusión, cual es más ventajoso para su negocio?

Tabla A3: *Guía de preguntas a potenciales clientes sobre la oferta Flex-Space*

Se les hizo una muestra de diseño de acuerdo a sus requerimientos y se les cotizó un espacio de trabajo, así como los tiempos de entregas.

1. ¿Qué le parece la propuesta?
2. ¿Qué beneficios ve en la propuesta?
3. ¿Qué sensación o duda le genera?
4. ¿Qué recomendación nos darías?

Apéndice B

Validación de supuestos: Resultado de Encuesta

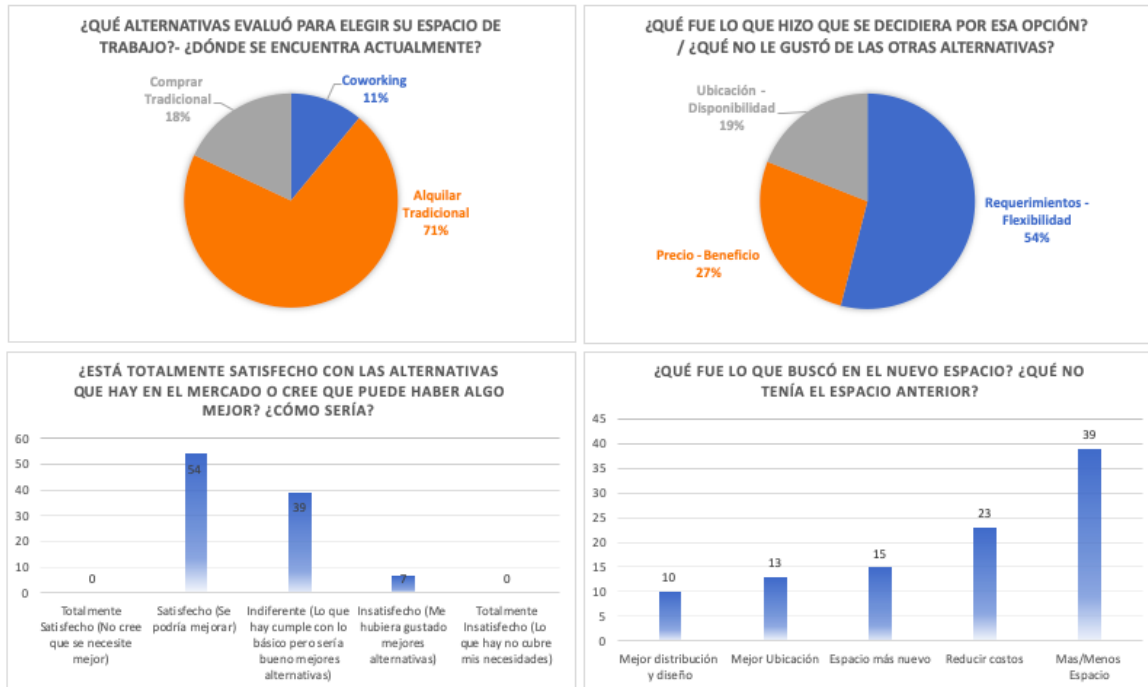


Figura B1. Alternativas y nivel de satisfacción.

	Ventajas	Desventajas
Coworking	Comunidad Ahorro (CAPEX / OPEX) Flexibilidad en espacios Servicio	Privacidad Baja flexibilidad en diseño Personalización Dependencia
Tradicional	Personalización de espacio Adecuación de requerimientos Independencia	Baja flexibilidad en espacios Baja flexibilidad en pagos Costo de Implementación

Figura B2. Motivos y preferencias.

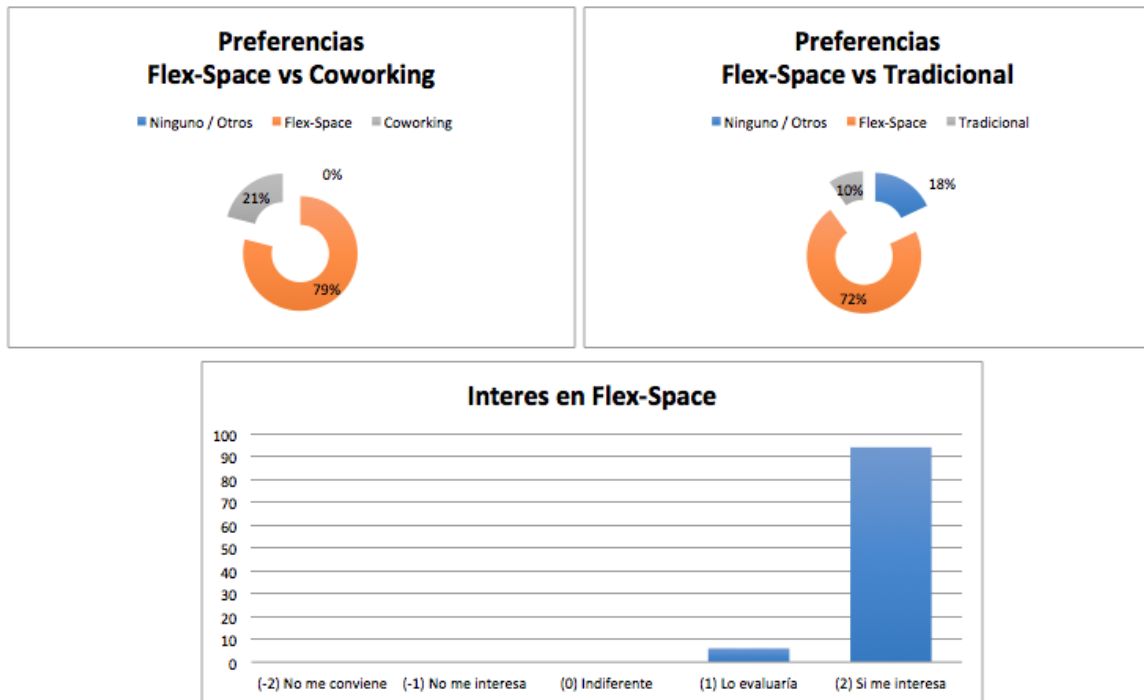


Figura B3. Intereses por Flex-Space.

Apéndice C

Proyección de Ventas

<i>Part. Mercado.</i>	0.95%	3.79%	9.47%	16.86%	24.99%
<i>Captación de Merc.</i>	0.95%	2.84%	5.68%	7.39%	8.13%
<i>m2 Acumulado</i>	2,250	9,000	22,500	40,050	59,355
<i>m2</i>	2,250	6,750	13,500	17,550	19,305
	2020	2021	2022	2023	2024

Ventas m2 (P.Eq)					
<i>m2</i>	2,700	4,500	5,000	4,000	4,800
<i>Año</i>	2020	2021	2022	2023	2024

Figura C1. Proyección de ventas y participación de mercado.

Detalle Ventas (Colocación de m2)												
	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
2020			450		450			900		450		
2021	500	750	500	500	500		1000		1000		1500	500
2022	1000	1000	1500	1000	1000	1000	1500	1000	1000	1000	1500	1000
2023		2000	2000	250	2000	2000	2000	2000		2000	2000	1300
2024	1000	2000	1805	2000	1500	2000	1000	2000	2000	2000	1000	1000

Figura C2. Colocación de metros cuadrados en el primer año.

Apéndice D
Estructura de Costos

Partidas	
Architecture	Fire Suppression
MEP Engineering	Fire Extinguishers
Scanning/Measuring	Plumbing
Temporary Utilities	Plumbing Fixtures
Demolition	Heating, Ventilating, and Air Conditioning (HVAC)
Concrete	Electrical
Structural Steel Framing	Communications Backbone Cabling
Millwork	Audio-Visual Equipment
Dampproofing and Waterproofing	Fire Detection and Alarm
Metal Doors and Frames	Furnishings and Accessories
Sliding Glass Doors	Office Furniture
Aluminum-Framed Storefronts & Sliding Glass Doors	Interior Lighting
Door Hardware	Data Communications Network Equipment
Plaster and Gypsum Board	Voice Communications
Tiling	Electronic safety and security
Wood Flooring	Exterior Signage
Vinyl Flooring	Art
Carpeting	Operations Assets
Wallpapering	Product Storage and Handling Requirements
Acoustic Finishes	Building Permits
Painting and Coating	Special Permits
Interior Signage	Special inspection
Toilet, Bath, and Laundry Accessories	General Conditions
Commercial Equipment	Insurance Requirements
Window Blinds	Extras

Figura D1. Composición de partidas en la estructura de costos del servicio Flex-Space.

Apéndice E

Gastos administrativos y Recursos Humanos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$90,909.09	\$90,909.09	\$90,909.09	\$90,909.09	\$113,636.36
Gerente Comercial	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$68,181.82	\$85,227.27
Gerente Operaciones	\$81,818.18	\$81,818.18	\$81,818.18	\$81,818.18	\$102,272.73
Ejecutivo de Ventas	\$0.00	\$45,454.55	\$90,909.09	\$136,363.64	\$170,454.55
Arquitecto Senior	\$45,454.55	\$45,454.55	\$45,454.55	\$45,454.55	\$56,818.18
Jefe de Producto	\$40,909.09	\$40,909.09	\$40,909.09	\$40,909.09	\$51,136.36
Jefe de Proyecto	\$40,909.09	\$40,909.09	\$40,909.09	\$40,909.09	\$51,136.36
Jefe de Mtk y Publicidad	\$0.00	\$0.00	\$45,454.55	\$45,454.55	\$56,818.18
Analista de Mkt	\$0.00	\$27,272.73	\$27,272.73	\$27,272.73	\$34,090.91
Analista de Publicidad	\$0.00	\$27,272.73	\$27,272.73	\$27,272.73	\$34,090.91
Arquitecto Junior	\$0.00	\$27,272.73	\$54,545.45	\$54,545.45	\$68,181.82
Analista de Producto	\$0.00	\$27,272.73	\$54,545.45	\$54,545.45	\$68,181.82
Total Planilla	\$300,000.00	\$454,545.45	\$600,000.00	\$713,636.36	\$892,045.45
Adicionales	\$21,600.00	\$32,727.27	\$43,200.00	\$51,381.82	\$64,227.27
Contabilidad	\$14,545.45	\$18,181.82	\$22,727.27	\$28,409.09	\$35,511.36
Marketing y Publicidad	\$38,181.82				
Total Gast Admin	\$374,327.27	\$505,454.55	\$665,927.27	\$793,427.27	\$991,784.09

*Los montos incluyen todos los beneficios y detalles del régimen general

Figura E1. Detalle y composición del gasto administrativo en los primeros 5 años.

Apéndice F

Pesos y relevancias de los factores del análisis PESTEL

Se agregó un análisis extra del entorno para complementar la data y buscar cuantificar los factores en relación al impacto del sector y el proyecto.

Factores Políticos	205	Factores Económicos	241	Factores Sociales	182
Política de impuestos y tributos	100	Cambio de indicadores económicos (intereses e inflación)	125	Tasa de crecimiento poblacional	50
Legislación del sector	36	Crecimiento / decrecimiento del PBI	40	Estándares de consumo local	40
Regulación del sector y de los competidores	25	Variación cambiial	36	Opniones de los consumidores sobre el producto/servicio	36
Política de protección al consumidor	24	Aumento / disminución del límite de crédito	20	Tendencias del estilo de vida del público objetivo	32
Leyes laborales	20	Cambios en el escenario de las exportaciones	20	Diversidad étnica y de género	24
Factores Tecnológicos	162	Factores Ambientales	58	Factores Legales	175
Velocidad de actualizaciones de negocio	80	Deforestación	18	Normasde salud y seguridad	80
Máquinas y equipos obsoletos	36	Órganos de control ambiental	12	Leyes laborales	36
Uso de internet impactando el negocio	18	Iniciativas socioambientales	10	Normas específicas de la industria	25
Inversión en investigación y desarrollo	16	Cambios Climáticos	10	Procesos contra la empresa	18
Oportunidad de innovación tecnológica en la empresa	12	Reformas	8	Legislación internacional con impacto en la empresa	16

Figura F1. Detalle de cada factor

Políticos	205	20%
Económicos	241	24%
Sociales	182	18%
Tecnológico	162	16%
Ambientales	58	6%
Legales	175	17%

Figura F2. Resumen de los factores