



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EJECUTIVO

Coworking y Maker Space en Lima Moderna:

un estudio de factibilidad

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTORA

Ikeda Tsukazan, Lucía Midori (0000-0003-2466-7232)

ASESOR

Ojeda Pino, Jorge Luis (0000-0002-9590-033X)

Lima, 25 de octubre de 2019

DEDICATORIA

A mis padres, por todo

A mi familia, por su soporte y paciencia

A mis abuelas, por el ejemplo de resiliencia, visión y bondad

AGRADECIMIENTOS

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, y en especial a los docentes de la Facultad de Negocios por la enseñanza de valiosos conocimientos que me permiten crecer día a día como profesional.

También quiero expresar mi sincero agradecimiento al profesor Miguel Daneri, por su apoyo y colaboración durante este proceso; y a mi asesor, el profesor Jorge Luis Ojeda, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración guió eficientemente el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, agradezco a todos los amigos por su invaluable apoyo, consejos y ánimo constante.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento presenta un Plan de Negocios para la implementación de un Coworking space con Maker spaces, ubicado en el distrito de Jesús María en una zona bien ubicada, teniendo en cuenta el grupo objetivo al que va dirigido.

Los cambios en el estilo de trabajo de las empresas y en la forma en la que los alumnos de universidades estudian, genera una necesidad de espacio adecuado en el que puedan trabajar o estudiar de manera grupal como individual, y con el beneficio de que puedan conocer a otros alumnos o profesionales con los que intercambien ideas, hagan networking y hasta puedan desarrollar proyectos en conjunto.

La propuesta de valor de GreenHub incorpora este espacio ideal y se diferencia de la competencia en la gestión de experiencia del usuario, la cultura de servicio y la oferta de comodidad y de productos diseñados para satisfacer las necesidades particulares del grupo.

La inversión inicial se estima en 200,000 soles aproximadamente, que incluyen gastos de puesta en marcha, capital de trabajo e inversión en activos fijos. De acuerdo con el análisis financiero, se evidencia un VAN positivo que supera los 70,000 soles con una tasa de descuento del 15.37%. Los márgenes brutos que resultan son positivos desde el primer año, lo que permite afirmar que el proyecto es viable.

Palabras clave: Coworking space; Maker Space; Plan de Negocios, Servicio

Coworking and Maker Space in Lima: a feasibility study

ABSTRACT

The following document features a Business Plan to implement a Coworking Space with Maker Spaces, which will be located in the Jesus Maria District. It is a strategically located area considering the target groups which it is aimed toward.

Both the changes in working styles in the current companies and the way in which college students study, create a need for an appropriate space where companies and students can perform as a group as well as individually. Furthermore, there is the benefit of meeting professionals and students in order to exchange ideas, do networking and even develop projects together.

GreenHub's value proposition is to bring this ideal space and differentiate itself from its competitors. These differentiations come in the form of managing customer experience, service related to company culture, the offering of comfort and products designed to satisfy the specific needs of the group.

The starting investment would start at approximately 200,000 soles, which includes the cost of starting operations, working capital and investment in fixed assets. Based on the financial analysis, there is a positive NPV which surpasses 70,000 soles with a discount rate of 15.37%. It is estimated that the gross margins will result in positive outcomes the first year, which proves that the project is feasible.

Keywords: Coworking space, maker space, Business Plan, Service

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. IDEA DEL NEGOCIO	7
1. MODELO DE NEGOCIO	7
2. CONCEPTO DE NEGOCIO	11
3. PROPUESTA DE VALOR.....	12
4. JUSTIFICACIÓN DE NEGOCIO	12
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	14
1. ANÁLISIS EXTERNO.....	14
1.1. Análisis PESTEL	14
1.1.1. Entorno Político.....	14
1.1.2. Entorno Económico	15
1.1.3. Entorno Social	16
1.1.4. Entorno Tecnológico	17
1.1.5. Entorno Ecológico	18
1.1.6. Entorno Legal	19
1.1.7. Conclusiones.....	20
2. ANALISIS INTERNO.....	20
2.1. Análisis de las cinco fuerzas de PORTER (PORTER, 2014).....	20
2.1.1. Amenaza de nuevos competidores	21
2.1.2. Poder de negociación de los proveedores.....	22
2.1.3. Poder de negociación de los clientes	23
2.1.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	24
2.1.5. Rivalidad entre los competidores	24
2.1.6. Evaluación general de la industria.....	28
CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE MERCADO	30
1. OBJETIVO	30
2. METODOLOGÍA.....	30
2.1. Investigación exploratoria	30
2.1.1. Fuentes secundarias	30

2.1.2. Entrevistas en profundidad	30
2.1.2.1. Conclusiones de la investigación exploratoria	31
2.2. Investigación concluyente	31
2.2.1. Enfoque.....	31
2.2.2. Tipo de investigación	32
2.2.3. Nivel	32
2.2.4. Diseño de investigación.....	32
2.2.5. Población y muestra	33
2.2.5.1. Población	33
2.2.5.2. Muestra	34
2.2.6. Conclusiones de la investigación concluyente	35
3. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	35
CAPÍTULO 4: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	38
1. VISIÓN.....	38
2. MISIÓN	38
3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	38
3.1. A corto plazo.....	38
3.2. A mediano plazo	38
3.3. A largo plazo.....	38
4. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	39
4.1. Matriz FODA.....	39
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	40
5. CADENA DE VALOR.....	41
6. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	42
7. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	43
8. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) Y SUSTENTABILIDAD	43
CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING.....	44
1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	44
2. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING	44
2.1. A corto plazo.....	44

2.2. A mediano plazo	44
2.3. A largo plazo.....	45
3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING	45
3.1. Estrategia de segmentación.....	45
3.2. Estrategia de posicionamiento	46
4. ESTRATEGIA DE LA MEZCLA DE MARKETING	46
4.1. Estrategia de Producto - Servicio	46
4.2. Estrategia de Precios.....	47
4.3. Estrategia de Plaza	48
4.4. Estrategia de Promoción	48
4.5. Estrategia de Personas	49
4.6. Estrategia de Procesos	49
4.7. Presupuesto de marketing	49
CAPÍTULO 6. PLAN DE OPERACIONES	50
1. OBJETIVOS	50
2. INSTALACIONES.....	50
2.1. Localización de instalaciones	50
2.2. Capacidad de instalaciones, horarios de atención.....	51
2.3. Distribución de local.....	52
3. EQUIPOS DE PRODUCCIÓN	53
3.1. Descripción de mobiliario y equipos	53
3.2. Inversión en Activos fijos vinculados al proceso productivo	54
3.3. Costos de producción y gastos operativos	54
3.4. Procesos	55
3.4.1. Gestión de los proveedores.....	55
3.4.2. Recepción y almacenamiento de insumos.....	55
4. PRESUPUESTO DE OPERACIONES	57
CAPÍTULO 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS	
HUMANOS	59
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	59
2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	59
3. ESTRATEGIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	60

3.1. Planeación, selección y contratación de personal.....	60
3.2. Inducción y capacitación	60
3.3. Satisfacción y rotación del personal	61
3.4. Clima laboral y evaluación de desempeño	61
4. PERFILES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	62
CAPÍTULO 8. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO	63
1. SUPUESTOS Y POLÍTICAS	63
1.1. Supuestos	63
1.2. Políticas.....	63
2. PRESUPUESTOS.....	64
2.1. Presupuesto de ingreso	64
2.2. Tasa de descuento y criterios de evaluación financiera.....	64
3. ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO Y DE LA INVERSIÓN.....	65
4. ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE CAJA.....	66
4.1. Estados de resultados	66
4.2. Estados de situación financiera.....	67
4.3. Flujo de caja libre	67
4.4. Análisis del punto de equilibrio	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFIA	72
ANEXOS	75
ANEXO No 1: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD (SEMI-ESTRUCTURADA).....	75
ANEXO No2: ENCUESTA	76
ANEXO No3: RESULTADOS DE LA ENCUESTA	77
ANEXO No 4: RELACIÓN DE ACTIVOS	80
ANEXO No 5: ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS	81
ANEXO No 6: PERFILES DE PUESTOS	82
ANEXO No 7: ESTADO DE RESULTADOS.....	84
ANEXO No 8: FLUJO LIBRE ESPERADO.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Número de Coworking spaces en el mundo	4
Ilustración 2 Canvas del negocio	7
Ilustración 3 Clasificación CIIU 6810.....	11
Ilustración 4: Coworking en Lima Moderna	25
Ilustración 5: Boavista Cowork	26
Ilustración 6: Sinergia cowork.....	27
Ilustración 7: Cinco Fuerzas de Porter aplicadas al negocio	29
Ilustración 8: Mercado.....	36
Ilustración 9: Cadena de valor	42
Ilustración 10: Logotipo	47
Ilustración 11: Ubicación.....	51
Ilustración 12: Plano de Distribución	53
Ilustración 13: Organigrama.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Entorno Político.....	14
Tabla 2: Entorno Económico.....	15
Tabla 3: Entorno Social.....	16
Tabla 4: Entorno tecnológico.....	18
Tabla 5: Entorno Ecológico.....	19
Tabla 6: Entorno Legal.....	19
Tabla 7: Amenaza de nuevos competidores.....	21
Tabla 8: Poder de negociación de los proveedores.....	22
Tabla 9: Poder de negociación de los clientes.....	23
Tabla 10: Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	24
Tabla 11: Rivalidad entre los competidores.....	28
Tabla 12: Fuerzas comparativas.....	29
Tabla 13: Población de estudio.....	34
Tabla 14: Proyección de ventas en unidades (horas).....	36
Tabla 15: Proyección de ventas en soles.....	36
Tabla 16: FODA Cruzada.....	39
Tabla 17: Matriz EFI.....	40
Tabla 18: Matriz EFE.....	41
Tabla 19: Precios.....	47
Tabla 20: Cronograma de actividades.....	49
Tabla 21: Presupuesto de Marketing.....	49
Tabla 22: Requerimiento de área por tipo de servicio.....	54
Tabla 23: Diseño del servicio, Momento de la verdad.....	56
Tabla 24: Cronograma pre-operativo.....	57
Tabla 25: Gastos Pre-operativos.....	58
Tabla 26: Demanda en horas.....	64
Tabla 27: Inversión y Gastos Pre-operativos.....	65
Tabla 28: Estado de Resultados.....	66
Tabla 29: Flujo de Caja Libre y TIR.....	67
Tabla 30: Punto de Equilibrio.....	68
Tabla 31: Análisis de sensibilidad.....	69

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo en que un estudiante de universitario desarrolla su carrera de pregrado o sus estudios de maestría, se ve en la necesidad de encontrar un lugar adecuado en el que pueda concentrarse o reunirse con sus compañeros de estudios para realizar trabajos en grupo.

Los espacios disponibles son cada vez más escasos cuando la población universitaria aumenta en función a los requerimientos de ambientes de cada institución y los horarios para reunirse van más allá del horario normal de atención de las universidades.

Es interés de este trabajo, encontrar una alternativa creativa y viable para esta necesidad identificada, así como desarrollar todos los conocimientos adquiridos en el programa académico para relacionarlo y potenciarlo en un caso real.

La tendencia hacia un consumo colaborativo de productos y servicios se puede apreciar en nuestro país en casos como el servicio compartido en servicios de taxi de compañías como Uber y en la renta de cuartos, departamentos o casas a través de Airbnb. El concepto se popularizó con el libro de Rachel Botsman y Roo Rogers titulado “What’s Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption” (lo que es mío es tuyo: el crecimiento del consumo colaborativo), a raíz de los movimientos de conservación del planeta y de la concientización de la escasez de recursos.

Bernard Louis De Koven, escritor y uno de los diseñadores pioneros de juegos por computadoras fue uno de los primeros en utilizar el término “coworking” para referirse al trabajo colaborativo a través de las computadoras en 1995.

En 1999, en Nueva York, abre sus puertas el primer espacio coworking; “42 West 24” (por su ubicación), una oficina que aún ofrece el servicio de alquiler de espacios como oficina, despacho o estudio.

En Europa, el primer espacio de trabajo compartido abrió en la ciudad de Viena en 2002: SCHRAUBEN FABRIK que se autodenominó como ENTREPRENEURS CENTER (FABRIK, 2019)

Desde esa fecha, ha ido apareciendo más coworking spaces en diferentes partes del mundo.

Para Santiago Arango, en su artículo “¿Qué es coworking”, lo define como “*más que una actividad, puede considerarse un espacio para el trabajo colaborativo, creado por y para personas que quieran aprovechar al máximo la sinergia que puede existir entre varios saberes y habilidades*” (Arango, 2013).

Si bien cada espacio coworking puede ser diferente, el punto en común es que están diseñados para que diferentes personas fluyan e interactúen a pesar de que no formen parte de una misma organización.

El avance de la tecnología y la automatización de muchas de las labores cotidianas demandan un esquema de trabajo orientado hacia proyectos y de personas más creativas, motivadas y de pensamiento innovador.

A diferencia del sistema de producción en línea de montaje, los nuevos esquemas de trabajo precisan la sinergia entre diferentes personas y sets de especialidades; y en los que el aprendizaje continuo de diferentes áreas y aspectos se hace relevante.

Por otro lado, revisando la teoría de Abraham Maslow sobre la pirámide de las necesidades, la categoría más alta de autorrealización que implica moralidad, creatividad, espontaneidad y solución de problemas tiene un espacio favorable en los ambientes de coworking.

La generación que está más dispuesta al uso de este tipo de espacios es la de los *millennials*, quienes esperan un acceso continuo, personal y en tiempo real a la información; además de que esperan compartir información de manera abierta, sin jerarquía, en espacios de trabajo sin puertas o incluso paredes.

Asimismo, las personas autónomas y los emprendedores (que no trabajan en empresas tradicionales como empleados), han visto la oportunidad de crear estos centros de trabajo para personas con necesidades y perfiles similares.

El concepto de *desk hoteling* que implica parte del servicio (llamado también “*hot desk*”) funciona como la membresía a un gimnasio y busca atraer a un público interesado en un espacio de trabajo asequible y equipado.

En el estudio “*Workplace Innovation Today – The Coworking Center*” (Foertsch, 2013), se determinan 3 tipos de elementos que no aparecen en otros workplaces: 1. Espacios de trabajo multifuncional, sociales y de aprendizaje, 2. Una mezcla de asientos asignados o no asignados, 3. La participación por membresía.

En este mismo estudio, se analiza el tipo de usuarios a saber: Freelancers (53%), Emprendedores (14%) y pequeñas compañías (9%). Lo interesante es que la mayoría de este último grupo (pequeñas compañías) no estaba interesado en cambiar de espacio o establecerse en una oficina propia.

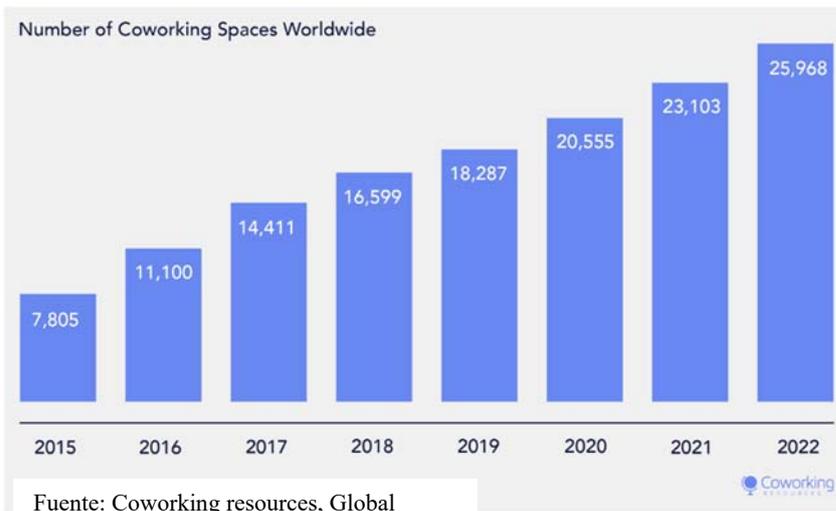
Las instalaciones para los centros de coworking siguen por lo general una línea orgánica, minimalista y hasta de look industrial en la mayor parte de ciudades del mundo. Se encuentran en casas familiares o en avenidas comerciales. En Lima, se pueden ver espacios del tipo oficinas de lujo principalmente.

Entre los servicios que busca el usuario, por lo general se incluye:

- Internet de alta velocidad
- Atención 24/7 con instalaciones seguras, estacionamientos y con llaves magnéticas programables de preferencia.
- Seguridad y estacionamiento para bicicletas
- Luz natural (ventanas amplias que permitan el paso de la luz natural) de preferencia
- Arquitectura con carácter
- Un administrador en el front desk

- Diferentes zonas de trabajo como sillones, bancas, mesas, escritorios abiertos, oficinas privadas, espacios casuales, etc.
- Kitchenettes con café y snacks
- Cabinas o espacios para poder hacer llamadas por celular para no molestar a otras personas
- Sala para reuniones
- Espacios de recreación
- Equipos de proyección, pizarras blancas, lockers, etc.

Ilustración 1 Número de Coworking spaces en el mundo



Y como se aprecia en la ilustración 2, las estadísticas a nivel mundial proyectan un crecimiento constante de coworking spaces.

Este modelo de oficinas compartidas es interesante, no sólo para profesionales independientes, sino también las empresas, ya que el ahorro en gastos es considerable. Según un artículo publicado en el diario Gestión (Delgado, 2018), el gasto por conceptos de agua, luz, limpieza y seguridad se reducen en un 25% a 30%.

Los nuevos estilos de vida, el aumento poblacional y la disposición de espacios que se usaban tradicionalmente como casas y departamentos, hacen necesario un nuevo espacio de trabajo. Esto, sumado a los sistemas de trabajo y la cultura organizacional cambiante, motivan un

cambio en la forma de trabajo que promueve el *homeworking* o el trabajo en lugares fuera de un espacio determinado por la empresa y el trabajo colaborativo.

En el Perú, el negocio del *coworking* está en auge, según Juan Carlos Checa, director de *Contract Workplaces* (Sánchez, 2018) porque las empresas constituidas buscan espacios más colaborativos, los cuales mejoran el clima laboral, generan colaboración, nuevas ideas y permiten retener al colaborador. Otro motivo de uso es por alquiler en un espacio de tiempo determinado cuando se requiere hacer algún tipo de remodelación en las oficinas propias. En este caso, el ahorro se observa en la diferencia entre alquilar una oficina (en promedio 3,000 dólares americanos), frente a alquilar un espacio para una sola persona (300 dólares americanos).

El panorama para las *coworking* es optimista según el gerente de Comunal (Delgado, 2018): *“Es una industria que está creciendo mucho en el mundo y en el Perú, sobre todo, está sofisticando y siendo disruptivo. Los márgenes de ganancias pueden ser muy altos con mucha inversión a futuro”*.

En el Perú, el crecimiento de este negocio según Jack Zilberman, se encuentra en la relación de oferta y demanda y en la eficiencia con relación a los costos, ya que permite un ahorro entre 30% a 50% (Vega, 2019).

La expansión de este negocio estaría orientada hacia provincias; si bien es cierto que uno de los primeros *coworkings* se estableció en Ica en octubre de 2017: *devHouse*. En la ciudad del Cusco se pueden encontrar por ejemplo: *Coworking Cusco*, *GenUp*, *Ayni Center*, *Beam23*, etc.

Desde el año pasado, dos firmas mundiales ingresaron al mercado peruano con la intención de desarrollar el sector: *WeWork* y *Spaces*, aunque inicialmente, ambas empresas orientan su oferta de oficinas Premium y espacios a un nivel de precio alto y en Lima Metropolitana. Desde este punto de vista, las locaciones en las que piensan desarrollarse son: Jockey Plaza, Casa Fugaz (zona monumental del Callao) y en el Cercado de Lima.

Se están desarrollando otras variantes dentro de la oferta, que están ligadas a temas especializados.

Un ejemplo es el de arquitectura y diseño: *D&D Cowork and Shop*, con salas que pueden ser usadas para el desarrollo de diseño de modas y espacios en los que se pueda dar capacitaciones.

Coco coworking por su parte, es un espacio que abrirá este año y que se posiciona como un coworking gastronómico en el que el usuario podrá experimentar y desarrollar propuestas relacionadas con la gastronomía.

CAPÍTULO 1. IDEA DEL NEGOCIO

1. MODELO DE NEGOCIO

Para describir el modelo de negocios, se utilizó la herramienta Canvas con la siguiente propuesta:

Ilustración 2 Canvas del negocio

CANVAS				
Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
PROVEEDORES Servicio de Internet Catering Seguridad ALIADOS: Asesores de tesis Docentes universitarios Coach Colegio de profesionales Asociación de diseñadores Empresas que promuevan la innovación	Administración de espacios Servicios de oficina Promoción Recursos Clave Oficina bien ubicada Buen ancho de banda Servicio telefónico Salas y espacios individuales ergonómicos útiles de oficina Webpage y redes sociales Personal calificado	Espacio acogedor y cerca al centro de estudio, con condiciones necesarias para desarrollar trabajo que requiera concentración y comunicación. Espacios que faciliten la creatividad	Atención personalizada y adaptación a las necesidades de cada grupo. Funciones de mentor Canales Canales de servicio: Espacio de trabajo Canales de comunicación: Mailing Redes sociales	Alumnos y docentes universitarios de pregrado, postgrado y programas especializados de NSE A y B que pertenezcan a universidad prestigiosa, privada y licenciada Emprendedores y empresas que promuevan el emprendimiento
Estructura de Costos COSTOS FIJOS: Alquiler del local Servicios de internet y telefonía Personal de atención Community Manager Servicio de limpieza Servicio contable COSTOS VARIABLES Agua, luz Suministros de oficina Facilitador, coach		Estructura de Ingresos INGRESOS: Alquiler de espacios: oficina privada, espacio fijo, espacio flexible Alquiler de Sala para evento Servicio de cafetería Servicio de catering MEDIOS DE PAGO Efectivo POS Transferencia Pago online		

Fuente: Elaboración propia

Se trata de un modelo de negocio que gestiona bienes y tiempo a través de la oferta de un servicio base tradicional (alquiler de oficina) pero que añade mejoras y variantes que permiten satisfacer necesidades cambiantes del grupo objetivo. A continuación, analizaremos cada aspecto del CANVA del cuadro elaborado.

Aliados claves:

Junto con los proveedores de servicios de internet, catering, limpieza y seguridad, se requiere contar con miembros de la colectividad académica y asociaciones de profesionales independientes para que aporten al negocio con el *Word of Mouth Marketing* (WOM) o recomendación de “boca a boca”.

Para el maker space, los aliados claves serán las empresas que promueven la innovación y financian startups, las cuales suelen financiar tiempo en espacios de creación y para cocreación de productos y servicios determinados.

Actividades claves:

Para el negocio, la gestión eficiente de los espacios permitirá la maximización de la utilidad. Por este motivo, determinar qué tipo de espacios son los que demanda el grupo objetivo, con qué frecuencia y en qué horario se pueden generar los “picos” de demanda constituye información clave para el negocio.

Los servicios que ofrece el coworking también deben satisfacer plenamente la necesidad del cliente y la comunicación de lo que se ofrece debe ser clara y efectiva para que el usuario no busque otro servicio alternativo.

Recursos Claves:

La ubicación estratégica, muy cercana a las universidades es una ventaja competitiva porque el usuario busca optimizar el recurso que considera valioso: el tiempo.

La investigación de mercado, permitió determinar la importancia de la demanda de internet con velocidad y ancho de banda. Asimismo, el requerimiento de mobiliario confortable (que provoquen en el usuario una estancia prolongada) y la asesoría específica para cierto tipo de trabajo o investigación también forman parte del valor para este coworking.

Propuesta de valor:

El cliente valora el espacio disponible y cómodo, así como la cercanía a su centro de estudios y la facilidad para encontrar asesoría.

Esta propuesta de valor permite diferenciar a esta propuesta de coworking space del resto de coworkings que puedan ubicarse dentro o en la periferia de la zona.

Junto con la comodidad de los ambientes, el acceso al uso de periféricos necesarios como impresora 2D y 3D, escáner, lente de realidad virtual, Pen Tablet, etc. también resultan atractivo.

Relación con el cliente

El usuario debe percibir que la atención es personalizada y que logra satisfacer sus necesidades de confort y de asesoría.

Los tipos de espacio para que puedan desenvolverse toman en cuenta el estilo de vida y la idiosincrasia del país.

La oferta de un servicio de mentoría también se contempla para determinado tipo de clientes, según solicitud entrada en la investigación de mercado.

Canales

Al ser un servicio que se ofrece en función a un espacio físico determinado, la relación con el cliente es directa y no se generan cadenas de distribución.

Se debe cuidar por lo tanto la percepción del cliente con respecto a la calidad y procurar que sea satisfecha.

Los canales de comunicación que debe usarse con este grupo son las redes sociales con más usuarios en el país: Facebook, Instagram y LinkedIn.

Segmentos de clientes

Las fuentes secundarias muestran como común denominador a las personas innovadoras, jóvenes y emprendedoras.

Para la evaluación de este negocio, se considera la propuesta de valor y el mercado operativo por la concentración de personas que conforman el grupo objetivo.

Inicialmente se pensó en profesionales independientes y en pequeñas y medianas empresas; sin embargo, en la medida en que se iban realizando las entrevistas y revisando la información disponible, se detectó la posibilidad de orientar los servicios a un segmento

con necesidades específicas, identificadas y que constituyen una demanda latente: la de universitarios de los diferentes tipos de nivel.

Observamos entonces 3 segmentos atractivos: estudiantes de pregrado (cinco años de estudio), estudiantes de postgrado (entre un año y medio a dos años) y estudiantes de diplomados (con un estimado de tiempo de estudio mayor a 3 meses). En todos los casos mencionados, la característica que deben tener en común es que estudien en universidades licenciadas, privadas y prestigiosas para asegurar la continuidad y el nivel de ingresos.

Estructura de costos

El costo fijo más alto es el de alquiler del local. En este aspecto, el proyecto cuenta con la ventaja de tener un local que pertenece a un familiar que está dispuesto a alquilarlo a la empresa y que asegure de alguna manera la continuidad.

La ubicación estratégica y la posibilidad de expandir el espacio a una oficina colindante es otra de las ventajas del proyecto.

Los otros costos fijos como el servicio de internet, cable y telefonía, limpieza y seguridad no representan la mayor composición del mismo.

Los costos variables o semi-variables de agua, luz suministros de oficina tienen menor peso en el total.

Los honorarios por asesoría especializada, facilitador, coaching, etc. serán asumidos por el cliente en la medida en que sean requeridos.

Estructura de ingresos

Se estima que los ingresos se generen básicamente del alquiler de espacios (espacio flexible, fijo, salas, oficina, siestario, etc.), de los servicios de mini cafetería y de los servicios de asesoría especializada y mentoring.

Eventualmente, podría ofrecerse el espacio para algún tipo de eventos especiales como lanzamientos de publicaciones, startups, o capacitaciones. Junto con este tipo de organización de eventos, se puede ofrecer también el servicio de catering para el mismo.

El detalle de la estructura de ingresos se analizará en el capítulo 7, pero se estima que la mayor parte de los ingresos se generarán por la venta de espacios flexibles y salas de reuniones.

Se facilitará diferentes formas de pago, sobre todo aquellas que involucren pagos online (Yape, Tunki, Token Digital, etc.) y sistemas *Point of Sale* (POS) multimarca como Vende más ó Izipay; sin dejar de recibir el pago en efectivo.

2. CONCEPTO DE NEGOCIO

Se trata de un coworking space, que es un centro de trabajo cooperativo, destinado a principalmente a alumnos de universidades de diferentes disciplinas que proporciona un escritorio individual, una oficina, una sala o una mesa compartida para poder estudiar y realizar trabajos en equipo.

Por su característica y teniendo en cuenta la Clasificación Industrial Internacional Uniforme REV.1 (CIIU), se clasificaría dentro del rubro 6810 Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados:

Ilustración 3 Clasificación CIIU 6810

CIIU4	Descripción	Incluye	No Incluye
6810	Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados	Esta clase comprende las siguientes actividades: - Compra, venta, alquiler y explotación de bienes inmuebles propios o arrendados, como: edificios de apartamentos y viviendas; edificios no residenciales, incluso salas de exposiciones, instalaciones de autoalmacenamiento y centros comerciales; y terrenos. - Alquiler de casas y pisos o apartamentos amueblados o sin amueblar por períodos largos, en general por meses o por años. Se incluyen también las siguientes actividades: - Promoción de proyectos de construcción para su posterior explotación, es decir, para alquilar espacio en esos edificios. - Subdivisión de propiedades inmobiliarias en lotes, sin mejora de los terrenos. - Explotación de campamentos residenciales para casas móviles.	No se incluyen las siguientes actividades: - Promoción de proyectos de construcción para la venta; véase la clase 4100. - Subdivisión y mejora de terrenos; véase la clase 4290. - Explotación de hoteles, hoteles de apartamentos e instalaciones de alojamiento similares; véase la clase 5510. - Explotación de campamentos, parques de caravanas e instalaciones de alojamiento similares; véase la clase 5520. - Explotación de albergues para trabajadores, casas de huéspedes e instalaciones de alojamiento similares; véase la clase 5590.

Fuente: INEI

Esta clasificación es general y no distingue el tipo de servicio diferencial que ofrece un coworking, pero sirve de partida para solicitar los permisos de funcionamiento.

Dependiendo del distrito, la clasificación cambia por un listado de actividades definidas por el mismo municipio.

En el caso del distrito de Jesús María, en mayo de 2007, la Municipalidad Metropolitana de Lima aprobó el reajuste integral de la zonificación de los usos del suelo para Breña, Jesús María, Magdalena del mar, Lince y Pueblo Libre (Área de Tratamiento Normativo II de Lima Metropolitana) (Ordenanza No 1017, 2007). En el anexo 2 de esta ordenanza se especifica el índice de usos para la ubicación de actividades urbanas.

En este anexo, se identifican las divisiones 70 a 74 con el rubro ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER, específicamente el rubro 70.1.0.01 Compra venta, alquiler de bienes inmuebles propios o alquilados; concepto más cercano al de esta propuesta de negocios.

3. PROPUESTA DE VALOR

Una propuesta de valor es un conjunto de ventajas o diferenciadores por las que el cliente prefiera nuestro servicio (OSTERWALDER, 2010).

Este coworking space es el espacio ideal para estudiar y progresar en donde el usuario encuentra un ambiente disponible para el tipo de proyecto que esté desarrollando: un trabajo grupal, una tesis, un proyecto especial o simplemente para estudiar y relacionarse con otros profesionales.

Es el espacio en el que el usuario se sentirá “como en casa” (espacio tranquilo, con comodidad y ambiente motivador), pero con todas los servicios y facilidades de una oficina (kitchenet, mini cafetería, wifi, impresora, etc.), con asesoría profesional cuando lo requiera (coaching y asesoría por temas especializados) y muy cerca al centro de estudios.

4. JUSTIFICACIÓN DE NEGOCIO

La exploración previa, indica que existe una demanda insatisfecha por parte de estudiantes que buscan un espacio tranquilo para estudiar o reunirse para hacer trabajo en equipo.

Los espacios disponibles en las universidades no son suficientes y se ofertan de manera limitada en tiempo y horario.

La investigación de mercado realizada que se muestra en detalle en el capítulo 3, identifica esta necesidad del estudiante universitario; y que si bien es resuelta parcialmente por espacios en cafeterías cercanas o con limitaciones en las mismas universidades, todavía ofrece una oportunidad de mercado por cubrir.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. ANÁLISIS EXTERNO

Para describir el entorno en el que se desenvolverá el negocio, se decide utilizar al análisis PESTEL, que, por sus siglas, incorpora la visión desde el punto político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal.

1.1. Análisis PESTEL

1.1.1. Entorno Político

Los principales aspectos relacionados con el entorno político se pueden analizar en el siguiente cuadro:

Tabla 1: Entorno Político

Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / Amenaza
Inestabilidad Política	A pesar del cambio de presidente, la lucha entre el legislativo y el ejecutivo generan turbulencia política	La lucha de poderes genera inestabilidad y falta de confianza	Amenaza
Nivel de informalidad	Todavía se percibe lentitud en los trámites debido a la burocracia, a pesar del esfuerzo de los últimos gobiernos	Aumenta los niveles de informalidad en los diferentes sectores económicos lo que resta competitividad en empresas formales	Amenaza
Nueva Ley universitaria	Ordenamiento de las universidades y el sinceramiento de la información con respecto a espacios académicos	Incremento en la demanda de espacios para los alumnos universitarios	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explican cada uno de las variables mencionadas en el cuadro:

1.1.1.1. **Inestabilidad Política.** La renuncia de Pedro Pablo Kuczynski y el cambio presidencial en manos del vicepresidente Martín Vizcarra, ha generado enfrentamientos y cambios entre los políticos peruanos. Esta serie de imprevistos impacta negativamente en los indicadores económicos del país como la tasa de crecimiento.

Hasta febrero de 2019, la aprobación de los tres poderes del estado no llegaban al 50% (ALCAZAR, 2019) y en este aspecto, la opinión pública es un importante indicador para medir temas que se consideran como más importantes para mejorar durante la gestión presidencial: Corrupción en todos los niveles y poderes, la

mejora de la educación y de la salud pública y los mega proyectos pendientes de ejecución.

1.1.1.2. **Nivel de Informalidad.** A pesar de los esfuerzos en los últimos años por simplificar los trámites para la constitución de los negocios en el país, la burocracia y la lentitud en los procesos ante las diferentes instituciones públicas, hacen muchas veces inviable la formalización de los emprendimientos. Esto tiene como consecuencia el aumento de la informalidad (70% de informalidad con respecto al PBI per cápita) (ALARCON, 2018) y el menoscabo de la competitividad entre las empresas formalmente constituidas.

1.1.1.3. **Nueva Ley Universitaria.** La Nueva Ley promulgada en julio 2014 establece lineamientos y medidas de supervisión y control sobre la infraestructura y equipamiento adecuado para poder licenciar a las universidades (NUEVA LEY UNIVERSITARIA, 2014). Esto implica que los ambientes estén controlados y que se restrinjan los espacios fuera del campus licenciado.

Para algunas universidades significa optimizar el espacio físico y destinarlas al uso como aulas o laboratorios, antes que como espacios para el descanso, esparcimiento y estudio fuera del horario de clase del alumno.

1.1.2. Entorno Económico

Existen diversos factores que afectan una economía como la de nuestro país. Para efecto de este estudio, se analizan las variables más relevantes para el negocio; las mismas que se muestran en la tabla 2:

Tabla 2: Entorno Económico

Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / Amenaza
PBI	Crecimiento en 2019, aunque inferior a lo estimado por el BCR	Recuperación del país	Oportunidad
Consumo Interno	Aumento del consumo interno	Crecimiento de la economía peruana	Oportunidad
Nivel de Empleo en Lima Metropolitana	Aumenta la población ocupada para el 1er trimestre de 2019	Incremento en el gasto familiar	Oportunidad
Inflación	Inflación interanual estimada para 2019 por debajo de lo esperado	Se mantienen los niveles de precio	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

1.1.2.1. **Producto Bruto Interno (PBI).** El PBI creció en 2.28% durante el primer trimestre de 2019. Sin embargo, este crecimiento es inferior a la proyección

realizada por el Banco Central de Reserva, lo que significaría una lenta recuperación económica del país.

1.1.2.2. **Consumo Interno.** Se espera un crecimiento estimado del PBI para el 2019 en 4.2% apuntalado por el fortalecimiento de la demanda interna (OLIVA NEYRA, 2019); con lo que se espera que la economía peruana siga creciendo y se generen más oportunidades de consumo.

1.1.2.3. **Empleo en Lima Metropolitana.** Durante el 1er trimestre de 2019, la población ocupada aumentó en 0.6%, en comparación con el trimestre similar de 2018 (0.3%) y de 2017 (0.5%) (INEI, Mayo 2019), lo que generaría un incremento en el gasto familiar.

1.1.2.4. **Inflación.** La inflación interanual se sitúa en 2.0% en febrero de 2019 (BCR, MARZO 2019), con mejor posición comparado con el 2.2% en noviembre de 2018. Esto significa que se mantiene la expectativa de una inflación anual dentro del rango meta estimado y que más hasta podría disminuir. Por lo tanto, los precios de bienes y servicios se mantendrían estables durante el 2019.

1.1.3. Entorno Social

Perú es un país pluricultural y multiétnico, sin embargo, en cualquier ciudad, tanto de la capital como del interior de provincia se pueden encontrar variables comunes que afectan a la sociedad y al negocio. A continuación, en la tabla 3, se evalúan las principales variables relacionadas.

Tabla 3: Entorno Social

Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / Amenaza
Inseguridad ciudadana	Aumento de delincuencia en la ciudad	Temor en la población y búsqueda de espacios seguros para poder desarrollar sus estudios o trabajos	Oportunidad
Índice de confianza del consumidor	A pesar de que en el mes de febrero aumentó a 104 puntos, todavía el panorama es pesimista (acumulado)	Los hogares son cautos en realizar gastos adicionales a la canasta básica familiar	Amenaza
Colaboración y Servicios compartidos	La disposición de información y la globalización flexibiliza los límites de la propiedad de información	Disposición a compartir información, experiencia y productos y servicios	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a cada variable:

1.1.3.1. **Inseguridad ciudadana.** Los indicadores sobre delincuencia en nuestro país van en aumento; según cifras del INEI, a nivel urbano “el 83.6% de la población mayor de 14 años cree que puede ser víctima de algún hecho delictivo en los próximos 12 meses” (INEI, Encuesta Nacional Especializada sobre Victimización, 2017) y en ese mismo rango de edad, el 26.1% de la población fue víctima de algún hecho delictivo. Ante esta situación, la población busca evitar exponerse a la delincuencia procurando lugares seguros.

1.1.3.2. **Índice de confianza del consumidor.** Si bien en febrero de 2019 el nivel de confianza subió a 104 puntos según la empresa Growth from Knowledge (GFK), al menos en los últimos 13 meses, nos situamos en zona pesimista. (GFK, MARZO 2019)

1.1.3.3. **Colaboración y servicios compartidos.** Forbes en su artículo de “Megatendencias globales en los negocios” (TELCEL, 2014), indica como esta megatendencia, previendo que la diferencia entre qué es privado y qué es público va desapareciendo. La Asociación de Fabricanes y Distribuidores (AECOC) por su lado, habla de una “Economía colaborativa” en la que los servicios se comparten y se resta importancia a la posesión o adquisición del mismo: es mejor tener acceso. ((AECOC), 2019)

1.1.4. **Entorno Tecnológico**

La innovación técnica en la empresa permite que sea más eficiente, por lo que generan diferenciación a la hora de enfrentar a la competencia.

1.1.4.1. **Avances tecnológicos.** El avance en tecnología facilita la creación y puesta en ejecución de ideas. En el país se cuenta con experiencias en realidad aumentada, Inteligencia artificial, Impresoras en 3D, etc. (ESPALLARGAS, 2019)

1.1.4.2. **Redes sociales.** Se han convertido en un canal de comunicación vital y a través de la que se mueve publicidad y venta. Las redes que son tendencia son Facebook e Instagram, pero existen muchas otras más que generan mucha interacción (MARTINEZ, 2019)

1.1.4.3. **Comunidades innovadoras.** La población busca soluciones a problemas comunes: contaminación, escasez de recursos, desorden climático, etc. lo que provoca que se junten empresas y jóvenes en búsqueda de solución creativa. (ERNEST_ &_ YOUNG, 2018)

1.1.4.4. **Súper consumidor.** El desarrollo de la inteligencia artificial facilita la información al usuario y la intercomunicación con entre usuario, mercado, empresa y gobierno. El consumidor valora su tiempo y procura utilizarlo de manera que pueda trabajar eficientemente para satisfacer la necesidad de una mejor calidad de vida y tiempo libre. (ERNEST_ &_ YOUNG, 2018)

Tabla 4: Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / Amenaza
Avances tecnológicos	Nuevos descubrimientos y equipos. Acceso a realidad aumentada, Inteligencia Artificial, etc.	El usuario busca acceso a dispositivos tecnológicos y a experimentar con ellos con la mentoría de un experto	Oportunidad
Redes sociales	La comunicación y el manejo de información se vuelca hacia las redes sociales	Las personas interactúan, se informa y comparte contenido interesante y experiencias	Oportunidad
Comunidades innovadoras	Ante problemas similares, las personas buscan soluciones que provengan de experiencias y que puedan ser compartidas	Apertura al trabajo en equipo con experiencia con profesionales de diferentes perfiles y profesiones	Oportunidad
Súper consumidor	El consumidor está más enterado, se le facilita la información para tomar decisiones y busca balancear su estilo de vida	Las personas son más selectivas y buscan optimizar su tiempo y recursos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 4, el consumidor busca espacios tecnológicos que le permita desarrollar sus proyectos con comodidad. Uno de los servicios adicionales que ofrece la empresa es la realización de video conferencias en salas aisladas del ruido exterior y con un ancho de banda de nivel para lograr una excelente comunicación.

Este tipo de servicios son los que se ofrecerán a este perfil de consumidor.

1.1.5. Entorno Ecológico

El cambio climático en todo el planeta repercute en toda la población. El desarrollo de una conciencia ecológica se convierte en una necesidad en todos los niveles. Para efectos del análisis de este negocio, se han escogido 2 variables principales que se presentan en la tabla 5:

Tabla 5: Entorno Ecológico

Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / Amenaza
Reasignando la urbanización	Rediseño de ciudades para optimizar el transporte y la sostenibilidad medioambiental	Búsqueda de desplazamiento eficiente y menor consumo de recursos	Oportunidad
Conciencia ecológica	Preocupación por el medioambiente	Conciencia ecológica de optimización de recursos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

1.1.5.1. **Reasignando la urbanización.** Las ciudades están tratando de rediseñarse en función a los cambios y costos en el transporte y en la sostenibilidad del medioambiente. Los usuarios procurarán desplazamientos eficientes y que demanden menos consumo de recursos. (ERNEST_&_YOUNG, 2018)

1.1.5.2. **Conciencia ecológica.** La preocupación por el medioambiente promueve una cultura de conciencia ecológica en diferentes ámbitos y niveles, lo cual beneficia la optimización de recursos en todo sentido y la preferencia por un estilo de vida sostenible. (GRANDA, 2019)

1.1.6. Entorno Legal

1.1.6.1. **Regulaciones adaptativas.** El avance de la inteligencia artificial propiciaría una redacción y modificación de regulaciones que vayan de acuerdo con los *insight* de los usuarios (ERNEST_&_YOUNG, 2018)

1.1.6.2. **Teletrabajo.** El *homeworking* o teletrabajo se viene dando en empresas peruanas y existe la Ley 30036 que la regula de manera general. (LEY 30036, 2013)

Tabla 6: Entorno Legal

Variable	Tendencia	Efecto	Oportunidad / Amenaza
Regulación adaptativa	La inteligencia artificial facilita el análisis de casos y busca generar normativa adecuada a los casos	Las regulaciones legales se adaptan a los cambios	Oportunidad
Teletrabajo	Las empresas facilitan el <i>homeworking</i> y ya existe legislación que la respalde y regule	Facilidad para trabajar en espacios diferentes a las empresas	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 6, ambas variables se pueden evaluar como oportunidades para el negocio.

1.1.7. Conclusiones

- Las perspectivas de consumo y los indicadores económicos del país muestran una tendencia a mantener el crecimiento del país, lo que sería favorable para todo negocio en general y sobre todo para los emprendimientos.
- Sin embargo, la inestabilidad social y política, sumada al incremento de delincuencia común no permiten que el consumidor regrese a una percepción de optimismo y confianza. A pesar de esto, la sensación de inseguridad ciudadana obliga al usuario a no exponerse y a buscar espacios para realizar sus labores en un entorno seguro; es ahí en donde surge la oportunidad de negocio para los coworkings spaces.
- Los cambios en la educación para procurar la formalización de las universidades, obliga a las instituciones a sincerar ante el público, el nivel de servicio que ofrecen y la infraestructura real de la que disponen. El ente regulador (SUNEDU) establece los niveles mínimos que deben cumplir en cuanto a nivel académico y ambiente por alumno. Los trabajos de investigación requeridos para lograr un grado o título académico deberán de tener mejor nivel y por este motivo, la asesoría especializada y el contar con un espacio adecuado para poder desarrollar el trabajo intelectual cobran importancia.
- La generación de millenials y las sucesivas, tienen una conciencia ecológica más desarrollada que busca optimizar y compartir recursos en lugar de buscar pertenencia. Se adaptan a diferentes espacios y son por naturaleza nativos digitales, así que buscarán espacios que vayan de la mano con estas tendencias y requerimientos.

2. ANALISIS INTERNO

2.1. Análisis de las cinco fuerzas de PORTER (PORTER, 2014)

Este análisis se utilizará para identificar las fortalezas competitivas y para maximizar el uso de los recursos, con la finalidad de desarrollar estrategias integrales que minimicen el impacto negativo de las situaciones de riesgo.

2.1.1. Amenaza de nuevos competidores

En el siguiente cuadro, se resumen los factores de amenaza de nuevos competidores

Tabla 7: Amenaza de nuevos competidores

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Muy bajo (1)	Bajo (2)	Neutro (3)	Alta (4)	Muy Alta (5)	VALOR
Economía de escala			3			3
Atractivo del sector			3			3
Represalias	1					1
Diferenciación del producto				4		4
Costos de cambio de proveedor		2				2
Acceso a los canales de distribución			3			3
Acceso a las materias primas			3			3
La lealtad de los clientes hacia la marca			3			3
Inversión necesaria o requisitos de capital			3			3
Políticas gubernamentales		2				2
PROMEDIO						2.7

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el cuadro, el grado de crecimiento del sector no es muy alto y considerando el grupo objetivo, casi es inexistente.

No existe un monopolio del negocio ni una gran cadena que pueda influir en la imposición de precios.

La barrera de entrada se limita al capital de trabajo y a la locación ideal para el negocio, así que resulta baja.

La saturación del mercado es todavía escasa en la zona. La concentración de la oferta reside en San Isidro principalmente y se orienta al alquiler para profesionales independientes y empresas principalmente.

La tecnología no es limitante porque no requiere niveles sofisticados de conocimiento.

Por lo mencionado anteriormente, se considera que el poder de la empresa para manejar la amenaza de nuevos competidores es baja, no obstante se procurará desarrollar estrategias de diferenciación con respecto a la competencia.

2.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Los principales tipos de proveedores para el servicio son los siguientes:

- Alquiler de local: para la zona existe oferta limitada, ya que se busca que el local se encuentre cerca de las universidades, por lo que el poder de negociación del proveedor es alto. Sin embargo, al contar con una propiedad ubicada en la zona, se proyecta un alquiler a largo plazo con un sistema de renovación automática a 3 años para asegurar la ubicación. Para efectos del análisis financiero, la disposición de este local se pagará a manera de alquiler, a pesar de que se trate de un local de propiedad de uno de los accionistas.
- Diseño e implementación del local: existe una oferta de profesionales que diseñan interiores y de arquitectos por lo que el poder de negociación es baja
- Internet y teléfono: Existe oferta y competencia suficiente por lo que el poder de negociación es baja
- Periféricos: La oferta de artículos tecnológicos es alta, así que el poder de negociación de los proveedores es bajo.
- Alimentos y bebidas: Existen varios proveedores y una amplia oferta en el mercado, pero se procurará ser selectivos en la elección de buenos productos con relación calidad precio.

Otros proveedores secundarios: servicio de limpieza, útiles de escritorio y suministros, seguro, etc. con bajo poder de negociación.

Tabla 8: Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Muy bajo (1)	Bajo (2)	Neutro (3)	Alta (4)	Muy Alta (5)	VALOR
Concentración de los proveedores		2				2
Relación entre demanda y oferta			3			3
Diferenciación de productos de los proveedores			3			3
Acceso a los productos sustitutos				4		4
Amenaza de la integración vertical hacia delante de los proveedores		2				2
Posición monopolística del proveedor		2				2
Costos de cambio del proveedor		2				2
PROMEDIO						2.6

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el cuadro, el poder de negociación es bajo principalmente porque no existe concentración de proveedores, no forman monopolio y el costo de cambiar entre uno u otro es bajo.

2.1.3. Poder de negociación de los clientes

En Lima, existe oferta de coworking en diferentes distritos, lo que haría ganar poder al cliente. Sin embargo, la necesidad de contar con un espacio cerca al centro de estudios y con las características específicas que busca el usuario hace que se reduzcan las opciones notablemente. Es posible que a primera vista parezcan que todos los espacios son iguales, pero en el mundo del coworking, sí existen diferencias.

El costo de cambiar de un coworking a otro es relativamente bajo si se consideran las opciones por hora o por día. Pero para las opciones de uso de medio mes o un mes completo, sí cambia porque debe de esperar que acabe el tiempo estipulado.

Considerando que la mayoría de usuarios de coworking trabajaban antes en sus casas o en espacios en universidades, existe la posibilidad de que vuelvan a esas locaciones si es que perciben que el servicio no llena sus expectativas. Por este motivo, es preciso que reconozcan la necesidad de uso de un servicio como éste, al comprobar las ventajas que tiene.

Considerando lo analizado anteriormente, el poder del cliente es bajo, así que debe identificarse siempre la necesidad y procurar satisfacerla con una alta percepción de valor y calidad.

Tabla 9: Poder de negociación de los clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	Muy bajo (1)	Bajo (2)	Neutro (3)	Alta (4)	Muy Alta (5)	VALOR
Concentración de los compradores			3			3
Volumen de compra			3			3
Relación entre oferta y demanda			3			3
Costos de cambiar de proveedor				4		4
Amenaza de la integración vertical hacia delante de los compradores	1					1
Posición monopolística del comprador	1					1
Productos sustitutos				4		4
PROMEDIO						2.7

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9 se analiza cada dimensión del poder de negociación de los clientes y se asignó un valor, encontrando que, en promedio, el poder de negociación no es fuerte, aunque tampoco se puede considerar como débil.

2.1.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un servicio sustituto es aquel que ofrece la misma, aunque se sitúe entro sector.

Si bien los coworkings son relativamente nuevas como negocio, existen algunas empresas que alquilan oficinas compartidas, pero que realmente no ofrecen los servicios ni responden al perfil del negocio.

Algunas cafeterías ofrecen espacios para que consumidores puedan reunirse y estar en el local mientras consuman. Sin embargo, discretamente se les recuerda consumir cada cierto tiempo mientras que están en el local, lo que interrumpe el trabajo.

Tabla 10: Amenaza de ingreso de productos sustitutos

AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Muy bajo (1)	Bajo (2)	Neutro (3)	Alta (4)	Muy Alta (5)	VALOR
Disponibilidad de sustitutos			3			3
Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido			3			3
Nivel percibido de diferenciación del producto				4		4
Costos de cambio para el cliente			3			3
Propensión del comprador a la sustitución			3			3
PROMEDIO						3.2

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 10, el grado de amenaza de ingreso de productos sustitutos es alta y por lo tanto debe tomarse en cuenta sobre todo la dimensión de nivel percibido de diferenciación del producto.

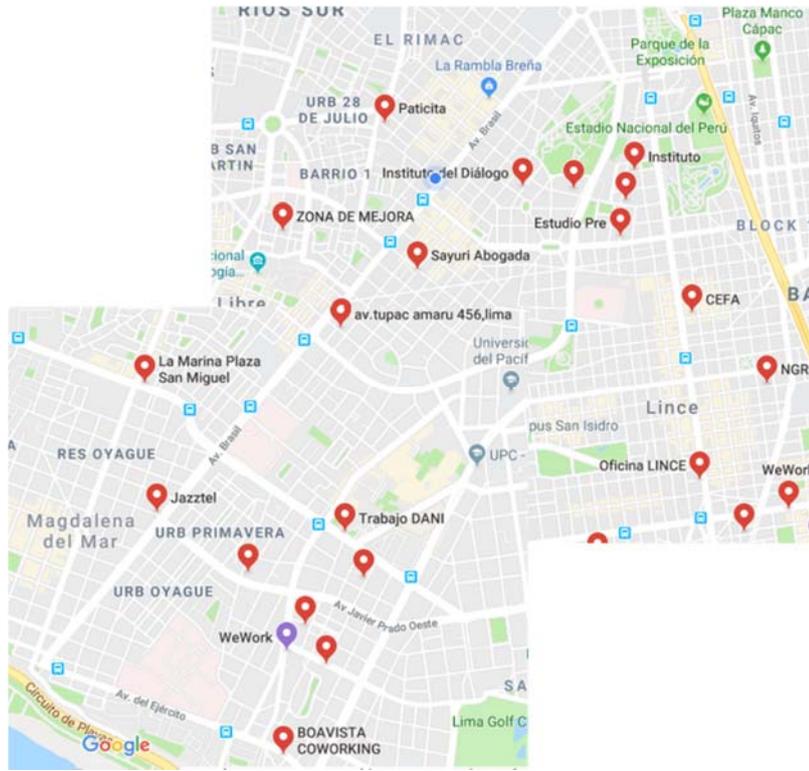
La estrategia de diferenciación en el servicio y en el ambiente serán factores claves para determinar la elección del cliente y evitar que opten por el sustituto.

2.1.5. Rivalidad entre los competidores

Lima Moderna agrupa a los distritos con mayor oferta inmobiliaria en este momento (CONTENTLAB, 2019) y está conformada por: Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre y San Miguel.

Se ubicaron dentro de esta área los coworking: *Boavista coworking*, *Ubicua*, *Sinergia*, *Zona de mejora* como se muestra en el mapa de la ilustración 4.

Ilustración 4: Coworking en Lima Moderna



Fuente: Google Maps

A continuación, se detalla información sobre la competencia directa:

Boavista Cowork

Ubicación: Cuadra 11 de la Av. Ejército en Magdalena. Ubicado en un edificio de oficinas con 130m² aproximadamente. Cuenta con puestos de trabajo (escritorio dedicado), sala de reuniones y oficina. Ofrecen estación con cajonera con llave, impresiones gratis, acceso 24/7. El precio por el escritorio dedicado es de 550 soles por mes

Ilustración 5: Boavista Cowork



Fuente: www.boavista-coworking.negocios.site

Ubicua

Ubicación: Cuadra 4 de Juan de Aliaga en Magdalena, en un edificio de oficinas.

Se denomina como un *proworking* y ofrecen 3 tipos de servicios: alquiler de espacios coworking, oficina y socio Ubicua (acceso Work café, Zona Lounge y sala de reuniones). Tarjeta de acceso magnética. Dirección comercial y recepción de documentos. La presentación es más como para profesionales con alto poder adquisitivo.

Sinergia

Ubicación: Cuadra 7 de Javier Prado Oeste, Magdalena, en un edificio de oficina. Ofrece alquiler de oficinas privadas, coworking space, directorio y servicio de oficina virtual.

Los planes son mensuales, y dependiendo del plan, ofrece el servicio 24/7. En su mayoría ofrece un rango horario de 9 am a 6 pm entre lunes y viernes y sábados de 9 am a 1 pm.

Ilustración 6: Sinergia cowork

PLAN ESTANDAR – mes (De 9am a 6pm, sábado de 9am a 1pm), 5 horas de directorio	\$220 + IGV
PLAN FLEXIBLE – 40 horas al mes (de 9am a 6 pm, sábado de 9am a 1pm), 3 horas de directorio	\$125 + IGV
PLAN FULL MES – 24 horas al día, 7 días a la semana, 6 horas de directorio	\$250 + IGV

*Los precios mostrados son por mes

BENEFICIOS	OFICINA PRIVADA	COWORKING	OFICINA VIRTUAL	DIRECTORIO
Internet de alta velocidad	X	X	X	X
Aire acondicionado	X	X	X	X
Impresiones, copias, escaneos	X	X	X	X
Uso de Kitchenette	X	X	X	X
Domicilio fiscal	X		X ¹	
Domicilio comercial	X		X	
Recepcionista en horario de oficina	X	X	X	X
Acceso a las áreas comunes del edificio	X	X ²	X ²	
Lockers individuales	X	X		X
Anexo telefónico	X			X
Uso de ambiente exclusivo	X			
Archivadores, cajoneras y pizarra	X			
Ingreso 24 horas al día / 7 días a la semana	X			
Ingreso en horario de oficina	X	X ³	X	X
Horas libres de directorio según plan	X	X	X	

(1) A excepción del Plan Base y el Plan Emprendedor
 (2) Comedor Skybar
 (3) A excepción del Coworking Plan Plus que tiene acceso 24/7



Fuente: www.sinergia-peru.com

Zona de mejora

Ubicación: Cuadra 6 de Alfredo Maldonado en Pueblo Libre.

Ofrece los siguientes espacios: Para talleres y aulas, sala de reuniones, oficinas privadas, espacio fijo, espacio flexible. Los precios están establecidos por períodos de tiempo de 1 hora, medio día, full day, mes; dependiendo del tipo de servicio. Sus instalaciones son más sencillas con respecto al resto.

Entre los beneficios que publicita indican: “*Infraestructura, Networking, gastos operativos incluidos, oficinas amobladas y equipadas, sala de reuniones con equipo multimedia, impresora, útiles de oficina, kitchenet, etc.*”

En resumen, Zona de Mejora se sitúa como principal competencia debido al posicionamiento de precios y por la variedad de servicio que ofrece.

La mayoría ofrece un espacio de trabajo compartido, pero no necesariamente impulsan el trabajo colaborativo que es lo que busca en realidad un coworking.

La oferta de Green Hub contempla tres aspectos principales que buscan sobresalir sobre los competidores existentes:

- Zonas comunes que propicien el trabajo colaborativo
- Internet y equipos adecuados para los trabajos de estudiantes
- Más salas para el trabajo en grupo

Luego de evaluar a los competidores directos, se analizaron las dimensiones de la rivalidad entre los competidores, que se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 11: Rivalidad entre los competidores

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	Muy bajo (1)	Bajo (2)	Neutro (3)	Alta (4)	Muy Alta (5)	VALOR
Concentración de competidores			3			3
Diversidad de competidores			3			3
Costos de cambio				4		4
Condiciones de costos			3			3
Costos de almacenamiento		2				2
Diferenciación del producto			3			3
Barreras de salida			3			3
PROMEDIO						3.0

Fuente: Elaboración propia

La competencia existente no se diferencia mucho y está orientada hacia un segmento diferente al que apunta Green Hub.

Podemos concluir que la amenaza que pueda significar el grupo de competidores actuales se reduce considerando la ubicación, el tipo de mobiliario y precio del servicio (por el target al que se dirigen), salvo el caso de Zona de Mejora.

El costo de cambiar de ubicación y de distribución de espacios es alto, así que no sería muy fácil que cambien el posicionamiento actual.

2.1.6. Evaluación general de la industria

Luego de analizar cada una de las cinco fuerzas de Porter, se evalúa el atractivo de la industria en función al promedio hallado que se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla 12: Fuerzas comparativas

FUERZAS COMPARATIVAS	VALOR
1. Amenaza de nuevos competidores	2.7
2. Poder de negociación de los proveedores	2.6
3. Poder de negociación de los clientes sustitutos	2.7
4. Rivalidad entre los competidores	3.0
ATRACTIVO PROMEDIO	2.8

Fuente: Elaboración propia

En resumen, se infiere que como resultado de la evaluación, la industria es atractiva por el tipo de servicio que apunta principalmente a un segmento de mercado establecido y porque tiene posibilidad de escalamiento.

Ilustración 7: Cinco Fuerzas de Porter aplicadas al negocio



Fuente: Elaboración propia

La estrategia competitiva que se desprende del análisis es de diversificación de servicios.

El único riesgo que existe, al analizar el caso en función del modelo de Porter, es que no se toma en cuenta al gobierno y considerando la coyuntura actual de fricción entre los 3 poderes del estado, podría existir cierto nivel de riesgo por inestabilidad política.

CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE MERCADO

1. OBJETIVO

El estudio tiene como objetivo principal, estimar la demanda de servicios de un coworking space y maker space ubicado en el distrito de Jesús María.

Al estimar la demanda, también se busca conocer la preferencia, nivel de uso de los servicios, preferencias y toda idea que pueda haber sido omitida en el concepto inicial.

2. METODOLOGÍA

Se desarrolló una investigación exploratoria y concluyente.

La investigación exploratoria utilizó fuente secundaria de estudios publicados disponibles de empresas investigadoras de mercado y fuente primaria a través de entrevistas en profundidad (investigación cualitativa) a expertos y empresarios.

La investigación concluyente se realizó a través de encuestas efectuadas con clientes potenciales.

2.1. Investigación exploratoria

2.1.1. Fuentes secundarias

Las principales fuentes consultadas fueron:

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM): Niveles socioeconómicos 2018.
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU): Lista completa de universidades licenciadas
- *Global Coworking Growth Study 2019*
- *Workplace innovation Today The Coworking Center* (NAIOP Research Foundation) 2013

2.1.2. Entrevistas en profundidad

Se obtuvo información de entrevistas realizada a 3 gerentes de empresas que puedan requerir el servicio de Makerspaces y que tengan conocimiento sobre coworking spaces.

Las respuestas obtenidas sirvieron para la elaboración de la estimación de la demanda de los makerspace y de las características necesarias en un coworking space (ver Anexo 1).

2.1.2.1. Conclusiones de la investigación exploratoria

- El concepto de coworking aún no está muy extendido en el Perú
- La mayoría de este tipo de negocios alquilan oficinas y espacios para trabajar principalmente a empresas y profesionales independientes respectivamente
- Existen 2 makerspace en Lima: UTEP VENTURE y OPEN PUCP. En ambos casos, más del tipo tecnológico y para diseño de experimentos hacia el interior de cada universidad.
- Algunas empresas muestran interés por el servicio de makerspace, pero quieren saber qué tipo de maquinaria o equipo tendría y cuál es la especialización técnica a la que va dirigida
- También les interesa saber si habría mentoring en temas especializados.

2.2. Investigación concluyente

Para la investigación concluyente o descriptiva se recolectaron datos de manera estructurada a través de preguntas en orden predeterminado en una encuesta. (MALHOTRA, 2008)

2.2.1. Enfoque

La presente investigación se desarrolla bajo el enfoque cuantitativo, debido a que, se ha elaborado en un marco de ideas secuencial y consecutivo, haciendo uso del procesamiento y análisis de datos, con el objetivo de obtener un resultado medible que responda las interrogantes planteadas en la investigación.

En ese sentido, la investigación sigue el método cuantitativo. Las variables en estudio se tuvieron que cuantificar, para luego poder medirlas cuantitativamente y emplear procedimientos estadísticos.

Al respecto, Santiago Valderrama (Valderrama, 2015) sostiene que las características de los enfoques cuantitativos son la recopilación de datos y su análisis, para poder responder a la formulación del problema de investigación, para

lo cual recurren a técnicas estadísticas que sirven para verificar el contraste de las hipótesis.

2.2.2. Tipo de investigación

La investigación es del tipo básica, debido a que se adjuntó diversas definiciones y conceptualización de autores y científicos relevantes. Asimismo, se recopiló información detallada de artículos y revistas respecto al uso de Coworking como un lugar en el que se puede trabajar en un espacio en común con personas que trabajan de forma individual y que tengan la idea en común de emprender algún proyecto de investigación, trabajo o comercial.

En tal sentido Hugo Sánchez y Carlos Reyes (Sánchez & Reyes, 2018) indican que la investigación básica o teórica es el *“Tipo de investigación orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos sin una finalidad práctica específica e inmediata. Busca principios y leyes científicas, pudiendo organizar una teoría científica. Es llamada también investigación científica básica”*.

2.2.3. Nivel

Siguiendo la metodología de Hernández, Fernández y Batista (2014), hay estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Este es un estudio de tipo descriptivo, pues se recolectarán datos o componentes sobre la opinión y percepción de los potenciales usuarios de Coworking y se realizará un análisis y medición de los mismos.

En ese sentido, Hernández, Fernández y Batista (2014) indica que *“la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”*.

Los estudios descriptivos miden de manera independiente los conceptos o variables a los que se refieren y se centran en medirlos con la mayor precisión posible.

2.2.4. Diseño de investigación

El estudio se realizó mediante un diseño no experimental transeccional, debido a que las variables no han sido manipuladas, es decir no se preparó ni capacitó a la muestra respecto de las variables. En una segunda instancia, fue transeccional

debido a que la aplicación del instrumento en la muestra, se realizó en un único y determinado momento.

A su vez, Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que la investigación no experimental se realiza sin que exista manipulación de las variables y solo se observan los fenómenos objetivamente en su contexto. Además, los autores indican que los diseños transeccionales son aquellas “*investigaciones que recopilan datos en un momento único*” (p. 154).

La herramienta utilizada fue una encuesta de respuesta cerrada en la mayor parte y una pregunta final para recoger sugerencias. En la encuesta se evaluaron los siguientes aspectos:

- Conocimiento del concepto de coworking
- Nivel de aceptación de la propuesta de coworking
- Nivel de aceptación de los servicios de un coworking
- Aspectos valorados por el usuario
- Canales o medios de comunicación del usuario
- Preferencia por tipo de producto/servicio ofrecido
- Frecuencia de uso de los productos/servicios ofrecido
- Precio dispuesto a pagar por el servicio según la frecuencia de uso
- Sugerencias

En el Anexo 2, se muestra la estructura de la encuesta.

2.2.5. Población y muestra

2.2.5.1. Población

La población estuvo conformada por hombres y mujeres que estudian en universidades ubicadas en la zona 6 de Lima Metropolitana y que comprende los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel.

Según Hernández et al. (2014) indicaron que la población o universo es el “*conjunto todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones*” (p. 174).

En la tabla siguiente, se aprecia la distribución de alumnos por universidad:

Tabla 13: Población de estudio

Universidad	Cantidad de alumnos
U. Pacífico	7,150
U. Cayetano Heredia	810
Postgrado	
U. Tecnológica del Perú	602
Postgrado	
UPC Maestría	1,054
UPC AC y FC	12,214
U. Católica Sedes Sapientiae	334
U. Le Cordon Bleu	682
Total	22,846

Fuente: SUNEDU

El total de alumnos que indica la SUNEDU es de 22,846, considerando únicamente a las universidades que se encuentran licenciadas actualmente.

2.2.5.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por 378 estudiantes de universidades que estudian en universidades ubicadas en los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel. Según Valderrama (2015) refiere que la muestra es “es un subconjunto representativo de un universo o población” (p. 184).

Para el cálculo de la muestra se empleó la fórmula siguiente:

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

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,5)(0,5) \cdot (22\ 846)}{(22\ 846 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{21\ 941,29}{57,11 + 0,96} = \frac{21\ 941,29}{58,07}$$

$$n = 377,84 \cong 378$$

Dónde:

n = muestra

N = población

p = eventos favorables (0,5)

q = eventos desfavorables (0,5)

Z = nivel de significación (1,96)

E = margen de error (0.05)

2.2.6. Conclusiones de la investigación concluyente

- Un 64.6% de los encuestados no había visitado nunca un Centro de coworking; sin embargo, al explicarles la funcionalidad, el servicio y el concepto, el nivel de aceptación de la propuesta llegó a un 94.4%.
- Los elementos que agradaron más del concepto de coworking planteado fueron el acceso a una red de contacto (52.9%), el espacio compartido y colaborativo (35.2%) y los espacios amplios, modernos, dinámicos y funcionales de las instalaciones (28%)
- Los servicios presentados fueron aceptados en su mayoría como necesario o muy necesario. Los que destacan en una escala del 1 al 4 en donde 1 es nada necesario y 4 muy necesario fueron:
 - Internet (3.9)
 - Sala de reuniones (3.6)
 - Café, bebidas no alcohólicas, snacks, kitchenet, etc (3.5)
- En el ranking de importancia, destacan el espacio y mobiliario comfortable, la seguridad y el horario de atención.
- La preferencia por el medio de comunicación, claramente estuvo identificada con las redes sociales (86.8%)

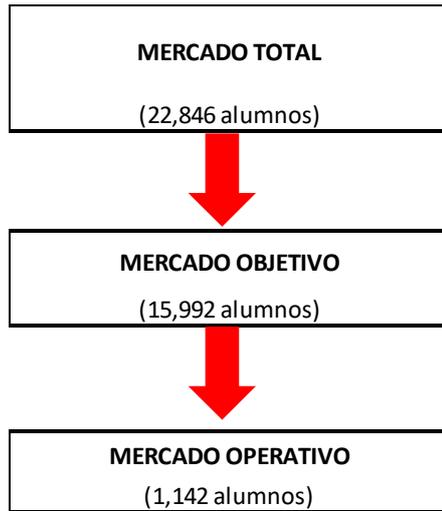
En el Anexo No 3, se muestra el resultado de la encuesta aplicada.

3. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Para estimar la demanda, se consideró la información de las encuestas válidas, de acuerdo con la segmentación establecida.

Primero se estima el mercado total, luego el mercado objetivo y finalmente el mercado operativo para el primera año, como se aprecia en el siguiente esquema:

Ilustración 8: Mercado



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el resultado de la encuesta, sobre el tipo de servicio, los planes presentados y la frecuencia de uso, se determina la demanda esperada:

Tabla 14: Proyección de ventas en unidades (horas)

PROYECCIÓN DE VENTA EN HORAS PARA EL AÑO 1

ITEM	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
Espacio físico	13.26	26.51	39.77	39.77	39.77	53.03	53.03	66.29	66.29	66.29	66.29	53.03	583.32
Espacio flexible	65.73	131.46	197.18	197.18	197.18	262.91	262.91	328.64	328.64	328.64	328.64	262.91	2,892.01
Sala de reuniones	40.87	81.74	122.61	122.61	122.61	163.48	163.48	204.34	204.34	204.34	204.34	163.48	1,798.23
Oficina Privada	12.02	24.05	36.07	36.07	36.07	48.10	48.10	60.12	60.12	60.12	60.12	48.10	529.07
Siestario	7.62	15.23	22.85	22.85	22.85	30.46	30.46	38.08	38.08	38.08	38.08	30.46	335.07
Otros		-	-	-	-	-	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	16.00
TOTAL VENTA	139	279	418	418	418	558	560	699	700	700	700	561	6,154
% de Mcd. Objetivo	10%	20%	30%	30%	30%	40%	40%	50%	50%	50%	50%	40%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Proyección de ventas en soles

PROYECCIÓN DE VENTA EN SOLES AÑO 1

ITEM	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
Espacio físico	1,243.20	2,486.41	3,729.61	3,729.61	3,729.61	4,972.81	4,972.81	6,216.01	6,216.01	6,216.01	6,216.01	4,972.81	54,701
Espacio flexible	3,476.53	6,953.06	10,429.60	10,429.60	10,429.60	13,906.13	13,906.13	17,382.66	17,382.66	17,382.66	17,382.66	13,906.13	152,967
Sala de reuniones	2,504.54	5,009.07	7,513.61	7,513.61	7,513.61	10,018.15	10,018.15	12,522.69	12,522.69	12,522.69	12,522.69	10,018.15	110,200
Oficina Privada	2,333.95	4,667.90	7,001.85	7,001.85	7,001.85	9,335.80	9,335.80	11,669.75	11,669.75	11,669.75	11,669.75	9,335.80	102,694
Siestario	96.81	193.61	290.42	290.42	290.42	387.22	387.22	484.03	484.03	484.03	484.03	387.22	4,259
Otros		-	-	-	-	-	500	500	750	750	750	750	4,000
TOTAL VENTA	9,655	19,310	28,965	28,965	28,965	38,620	39,120	48,775	49,025	49,025	49,025	39,370	428,821
% de Mcd. Objetivo	10%	20%	30%	30%	30%	40%	40%	50%	50%	50%	50%	40%	

Fuente: Elaboración propia

Para un escenario esperado, se estima para el primer mes de operación una demanda que abarque el 5% del mercado total y de ese mercado, un alcance del 10%.

Para los siguientes meses, y considerando la inversión promocional, se incrementaría mes a mes la demanda para llegar a un máximo conservador de un 50% del escenario de mercado total al 5%.

El producto con mayor demanda es el espacio flexible; le siguen en volumen la sala de reuniones y la oficina privada. En conjunto, significan más del 80% del total de ventas.

CAPÍTULO 4: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. VISIÓN

En tres años, ser el espacio ideal para que los universitarios y emprendedores puedan desarrollar sus trabajos de investigación, puedan estudiar cómodamente y relacionarse para hacer sinergia en diferentes puntos de Lima.

2. MISIÓN

Crear un entorno de trabajo colaborativo que permita el desarrollo de ideas y proyectos innovadores para estudiantes y emprendedores; con un servicio acogedor y con orientación profesional.

3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.1. A corto plazo

En el plazo de 12 meses, la GREEN HUB espera:

- Alcanzar al menos el 60% de la ocupabilidad del espacio
- Alcanzar el punto de equilibrio antes de finalizar el primer año
- Lograr el 80% de *Top Two Box* (TTB) en la encuesta de satisfacción del cliente

3.2. A mediano plazo

En un plazo de 3 años, se espera:

- Recuperar la inversión
- Alcanzar al menos el 80% de la ocupabilidad
- Generar utilidad en al menos un 10% anual luego del retorno de la inversión
- Crecer en ventas en soles en al menos un 20% con respecto al 1er año

3.3. A largo plazo

En un horizonte de 5 años, se espera:

- Lograr que el 80% sea promotor en el Net Promoting Score (NPS) entre los usuarios
- Crecer en ventas en soles en al menos 15% a partir del año 4 de manera continua
- Crecer en al menos 4 locales más en Lima

- Lograr alianza estratégica con al menos 5 empresas que generen valor al makerspace

4. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para determinar la mejor estrategia que permita el logro de los objetivos descritos se analizarán las matrices FODA, EFI, EFE, así como la CADENA DE VALOR de Porter.

4.1. Matriz FODA

La Matriz FODA es una herramienta simple pero importante en la etapa de adecuación. Para poder elaborarla, se han considerado los factores internos y externos analizados en el capítulo 1. Para este caso, se analiza además, la matriz FODA CRUZADA.

Tabla 16: FODA Cruzada

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Acondicionamiento del local con diseño creativo e innovador	D1	Activos con rápida obsolescencia tecnológica	
	F2	Personal capacitado y proactivo	D2	Ofrecer un servicio fácil de imitar	
	F3	Flexibilidad de horarios, servicios	D3	Recursos de espacio limitados	
	F4	Ubicación del local	D4	Personal especializado para coaching es escaso y de costo alto	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO	
O1	Inseguridad ciudadana	FO1	La flexibilidad de horarios y la ubicación facilitan el confort del usuario que busca seguridad (F3,F4, O1) - Diversificación de producto	DO1	Las comunidades innovadoras buscan nuevos espacios creativos y seguros (D1 D2, D3,O1, O2) - Innovación constante y creatividad en usos alternativos
O2	Comunidades innovadoras	FO2	Las comunidades innovadoras buscan nuevos espacios creativos (F1,F2,O2)- Diversificación de producto		
AMENAZAS		ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
A1	Nivel de informalidad	FA1	Aunque aparezcan competidores informales, el servicio y la ubicación serán factores que puedan contrarrestar la amenaza (F3, F4, A1)	DA1	Contratar servicio de coaching y asesoría de buen nivel para evitar competencia informal (D4,A1)
A2	Índice de confianza del consumidor	FA2	Ante una baja en el poder adquisitivo, se pueden flexibilizar los servicios y horarios (diversificación de producto),(F3, A2)	DA2	La falta de confianza pueda contraer la demanda y el recurso es limitado. La estrategia es monitorear constantemente y buscar flexibilizar acciones para reaccionar inmediatamente (D3,A2)

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 16 y considerando las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, encontramos lo siguiente:

De las estrategias planteadas la diversificación de producto es la que mejor alternativas ofrece.

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite analizar el ambiente interno o microentorno de la empresa para conocer cómo interactúan las fuerzas, de tal manera de que podamos desarrollar una estrategia que busque la mejora.

Tabla 17: Matriz EFI

	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS				
F1	Acondicionamiento del local con diseño creativo e innovador	0.1	3	0.3
F2	Personal capacitado y proactivo	0.1	3	0.3
F3	Flexibilidad de horarios, servicios	0.2	4	0.8
F4	Ubicación del local	0.2	4	0.8
DEBILIDADES				
D1	Activos con rápida obsolescencia tecnológica	0.1	2	0.2
D2	Ofrecer un servicio fácil de imitar	0.1	1	0.1
D3	Recursos de espacio limitados	0.1	1	0.1
D4	Personal especializado para coaching es escaso y de costo alto	0.1	2	0.2
			TOTAL	2.80

Fuente: Elaboración propia

En este caso, la matriz arroja un resultado de 2.8 puntos, lo que indica una posición interna fuerte.

La matriz Evaluación de Factores Externos (EFE) por su parte, evaluará los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas.

De las 18 variables explicadas, se tomaron las 10 consideradas como más importantes y luego se asignó un valor de 1 para una variable sin valor, hasta 3 para una variable muy importante, de donde se obtuvo el siguiente resultado que se aprecia en resumen en la tabla 18:

Tabla 18: Matriz EFE

Variable	Oportunidad / Amenaza	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Inestabilidad Política	Amenaza	12%	2	0.24
Índice de confianza del consumidor	Amenaza	10%	3	0.3
AMENAZAS				0.54
Nueva Ley universitaria	Oportunidad	6%	2	0.12
PBI	Oportunidad	10%	1	0.1
Consumo Interno	Oportunidad	10%	2	0.2
Nivel de Empleo en Lima Metropolitana	Oportunidad	6%	2	0.12
Inseguridad ciudadana	Oportunidad	12%	3	0.36
Redes sociales	Oportunidad	12%	2	0.24
Comunidades innovadoras	Oportunidad	10%	3	0.3
Teletrabajo	Oportunidad	12%	3	0.36
OPORTUNIDADES				1.8
TOTAL		100%		2.34

Fuente: Elaboración propia

En este caso, el resultado de 2.34 muestra que el medioambiente es propicio para la empresa.

De este análisis, podemos concluir que la situación del país desde un punto de vista económico y político afecta al negocio en menor medida en que los indicadores de cambio de estilo de vida y de trabajo muestran una gran oportunidad para espacios y servicios como el del coworking.

5. CADENA DE VALOR

La cadena de valor permite analizar las actividades de la empresa para determinar cuáles son las que generan valor y cuáles sirven de apoyo.

A continuación, se resumen los aspectos que componen la cadena de valor para la propuesta:

Ilustración 9: Cadena de valor



Como se observa en la ilustración, las actividades de soporte procuran seguir el modelo de negocio y buscan sobre todo:

- Eficiencia en el diseño
- Conciencia de los colaboradores para desarrollar eficazmente las actividades
- Buen aprovisionamiento de suministros y actualización constante de equipos.

Por otro lado, las actividades primarias son simples y buscan mantener un funcionamiento ideal de la operación.

El foco en este aspecto estaría dado en brindar un buen servicio para que el cliente sea fidelizado y genere recompra.

6. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La ventaja competitiva se basa en la diferenciación por el servicio y la gestión del *customer journey*, sumado a los servicios adicionales de coaching, *makerspace* y *siestario*, así como la posibilidad de networking entre los usuarios.

El negocio buscará establecer alianzas estratégicas con instituciones y profesionales que propicien el intercambio y generación de ideas innovadoras.

Inicialmente, la empresa se enfocará en posicionarse en la industria como el mejor coworking para estudiantes y profesionales creativos que busquen una experiencia de desarrollo en comunidad, en un ambiente propicio y atractivo.

Se busca fortalecer la marca en un corto y mediano plazo para propiciar el crecimiento.

7. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

A mediano y largo plazo, se impulsará el crecimiento a través de la apertura de centros similares y diversificando en otros servicios como talleres y asesoría especializada en lineamientos de investigación, estilo de redacción y estadística aplicada en trabajos.

La expansión podrá plasmarse con el apoyo de socios comerciales que implementen el modelo de negocio y el estándar de productos/servicios en sucursales en la ciudad de Lima y en otras ciudades del interior.

La apertura y conexión entre las sucursales constituirán un plus para el fortalecimiento del networking de los usuarios.

8. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) Y SUSTENTABILIDAD

El negocio busca ofrecer a la sociedad, otros beneficios: constituirse como un agente de cambio y fuente de inspiración en el trabajo colaborativo en la sociedad.

Por la naturaleza del negocio, el aporte se centra en ayudar a estudiantes y emprendedores a desarrollar ideas e investigaciones que beneficien al país en un mediano plazo.

También servirá como un espacio de concertación social entre profesionales de diversas actividades y campos de acción que promuevan el libre pensamiento, el respeto a las ideas y opiniones y a la convivencia en armonía.

Se busca generar el menor impacto ambiental en los espacios usados y que más bien permitan un ahorro energético al ser utilizado por varias personas al mismo tiempo: reducción de costos y de uso de energía. También se promoverá el uso mínimo de papel en las impresiones y del uso de insumos en las impresiones 3D.

CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING

En este capítulo se desarrolla la propuesta del Plan de marketing para la empresa.

1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

GREEN HUB es una propuesta de coworking space que busca satisfacer las necesidades de los alumnos universitarios y de profesionales independientes ofreciendo un espacio para que desarrollen sus actividades de estudio, investigación y mentoring.

Considerando que la tendencia de las nuevas generaciones es invertir más en experiencia que en bienes materiales o estatus, la empresa ofrece un espacio que puedan considerar como “propio”, con las comodidades que requieren y en el que a la vez puedan socializar, realizar networking, a la vez que estudian y desarrollan sus asignaciones académicas y/o investigación.

También ofrece un espacio para crear: el makerspace está dotado de equipos que permitan el desarrollo de ideas con un costo reducido y con mentoría de profesionales expertos en diferentes temas.

2. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

Los objetivos de marketing se alinean a los objetivos de la empresa enunciados en el capítulo 4.

2.1. A corto plazo

- Lograr ventas que permitan el punto de equilibrio antes de finalizar el primer año
- Lograr recordación de marca entre los primeros clientes y buscar el *word of mouth*
- Lograr que los clientes regresen y estén satisfechos con el servicio en al menos un 80% (utilizando una encuesta)

2.2. A mediano plazo

- Lograr crecimiento en ventas en soles, al menos en un 15% anual durante los 3 primeros años
- Lograr el reconocimiento de la marca con un posicionamiento esperado por diferencia

- Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente en al menos 20 puntos en la escala del *Net Promoting Score* (NPS)

2.3. A largo plazo

- Lograr un crecimiento sostenido en al menos 5% anual a partir del año 4
- Abrir al menos 1 local por año a partir del año 3
- Alcanzar un NPS de 30 puntos

3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

3.1. Estrategia de segmentación

Kotler define al mercado como un conjunto de “*todos los clientes potenciales que compartan una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio para esa necesidad o deseo*” (KOTLER, 2012) y Stanto, Etzely Walker definen un segmento de mercado como “*un grupo de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos*” (STANTON, 14a Edición). La segmentación es lo primero que se determina para diseñar una estrategia. Por este motivo, se decidió establecer dos segmentos de mercado principales para el negocio:

- Estudiantes de pregrado diurno, *working adult* y postgrado de universidades privadas licenciadas que tengan campus en Lima Moderna (distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel) de ambos sexos.
- Empresas que estén desarrollando proyectos de innovación y que promuevan el apoyo a emprendimientos.

Y un segmento secundario de:

- Profesionales independientes que requieran de un espacio de trabajo dentro de la zona geográfica indicada.
- Empleados dependientes que busquen un espacio de trabajo diferente a su casa.

3.2. Estrategia de posicionamiento

La propuesta de valor de GREEN HUB reside en la oferta de espacios a la medida de lo que requiere un estudiante, ya sea en función al tiempo de uso como en función a la disposición del tipo de espacio necesario.

Declaración de posicionamiento: GREEN HUB es una empresa orientada a estudiantes de universidades privadas, profesionales independientes y dependientes y empresas, que busquen un espacio de coworking y un makerspace que les permita desarrollar sus actividades con total comodidad y confort, y con la facilidad para realizar networking y recibir mentoring.

4. ESTRATEGIA DE LA MEZCLA DE MARKETING

La mezcla de marketing está definida por Kotler y Keller como “el conjunto de herramientas que utiliza la empresa para conseguir sus objetivos de marketing” (KOTLER, 2012).

4.1. Estrategia de Producto - Servicio

De acuerdo con la investigación realizada, los principales servicios que se ofrecerán son:

1. Espacio flexible (un lugar para desarrollar sus actividades, en una mesa, escritorio, sillón, etc. dependiendo de la disponibilidad)
2. Espacio fijo (un espacio en mesa permanente con gaveta o escritorio que contenga una gaveta con llave para objetos personales)
3. Mes de trabajo grupal (3 a 5 personas), en ambientes aislados del ruido
4. Oficina (espacio independiente con capacidad para 2 a 3 personas y que cuente con un escritorio y gaveta)
5. Siestario (ambiente aislado para que una persona pueda descansar por períodos cortos)

También se ofrecerán facilidades a los servicios antes mencionados:

Internet, servicio de fotocopia y escaneo, *locker*, repisas para dejar objetos, útiles de escritorio, *kitchenet*, mini cafetería (concesionario) con bebidas no alcohólicas, snacks y sándwiches.

El local contará con una recepción con un anfitrión que facilitará el acceso y ayudará con los servicios disponibles.

La marca se denominará: GREEN HUB.

Ilustración 10: Logotipo



Fuente: Elaboración propia

El nombre es corto, fácil de pronunciar y de recordar. Los colores indican equilibrio (verde), innovación (amarillo), energía, fuerza (rojo), serenidad (púrpura).

Las palabras del nombre responden a: GREEN (verde) por la conciencia ecológica y de sinergia y HUB (concentrador) por la centralización de personas y de información.

4.2. Estrategia de Precios

Se fijan los precios teniendo en cuenta los precios de referencia (de la competencia) y la relación calidad-precio. Los resultados fueron contrastados con la opinión de los encuestados.

Tabla 19: Precios

SERVICIO	PRECIO (en soles, inc. IGV)			
	x hora	x día	x 15 días	x mes
ESPACIO FIJO	10	45	350	500
ESPACIO FLEXIBLE	8	35	300	400
SALA DE REUNIONES	12	70	250	750
OFICINA PRIVADA	30	80	300	1000
SIESTARIO	15			
MAKER SPACE		100	650	1200

Fuente: Elaboración de propia

En la tabla 19, se presentan los precios base, sobre los que podría trabajarse alguna promoción.

El precio para mentorías dependerá del especialista que se requiera y se establecerá según el pedido del cliente.

4.3. Estrategia de Plaza

La definición de canales de distribución, se define para Kotler (KOTLER, 2012), como *“conjunto de intermediarios que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible.”*

En este caso, y por tratarse de un servicio que se ofrece de manera presencial, no existen intermediarios en la comercialización, porque se trata de una venta directa en un solo local.

4.4. Estrategia de Promoción

Para que un programa de Marketing tenga éxito, y sobre todo, tratándose de un servicio, se requiere ejecutar una comunicación efectiva en la que se identifique plenamente al grupo objetivo a través de canales de comunicación que realmente usen y con una estructura de mensaje adecuado.

Considerando al grupo objetivo, Green Hub apuesta por el Marketing Digital, potenciando el uso de redes sociales.

En la etapa de lanzamiento, el objetivo será comunicar que existe el servicio a los principales usuarios por lo que se desarrollarán las siguientes actividades:

- Notas de prensa para blogs, influencers y medios que permitan la difusión gratuita (ej. Boletín del distrito, programas de negocios, etc.)
- Activaciones: concursos con alumnos en las universidades que forman parte del target que promuevan la prueba del servicio (pase por un día de uso de un espacio flexible y de una hora de siestario). En eventos internos de la universidad.
- Mailing a grupos de alumnos y publicación en las webpage de los grupos de universitarios y de carreras.
- Vídeo Ads de 15 segundos pautados en Facebook ads e Instagram ads. con un costo por visionado (CPV) de USD 0.07 (cálculo de 71,429 views) y Displays en Google Ads de 300x250 a un costo por mil impresiones (CPM) de USD 5.0 para un millón de impresiones. Se estima un alcance de 190,000 personas con esta acción.
- Post a manera de información en LinkedIn, sobre los coworking spaces con la referencia de Green Hub.

4.5. Estrategia de Personas

El recurso humano es clave para una empresa de servicios, y más aún porque en este negocio no se requiere mucho volumen de personas. El detalle se desarrollará en el capítulo 7.

4.6. Estrategia de Procesos

Los procesos y flujos de actividades que se generan desde que el usuario o cliente ingresa al establecimiento. Si bien no son complejos, es importante que se desarrollen adecuadamente para evitar pérdida de tiempo y experiencia insatisfactoria del cliente.

Cronograma de actividades de marketing

Las actividades se realizarán considerando el siguiente cronograma:

Tabla 20: Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	PRIMER AÑO											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Creación y mantenimiento de webpage	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Realización de material para campaña	X											
Activaciones en universidades			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Notas de prensa		X										
Direct Mailing		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Post en LinkedIn y medios especializados		X		X		X		X				

Fuente: Elaboración propia

Para el primer año, el objetivo es dar a conocer el negocio por lo que la pauta debe ser suficientemente para lograr un alcance de mensaje en al menos un 70% del grupo objetivo.

En los siguientes años, se mantendrá un esquema similar, pero considerando una menor inversión en medios, para cubrir la necesidad de recordación de marca.

4.7. Presupuesto de marketing

Considerando las actividades descritas, el presupuesto promocional se establece de la siguiente manera:

Tabla 21: Presupuesto de Marketing

(en soles)	PRIMER AÑO												Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12					
Creación y mantenimiento de webpage	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000	6,180	6,365	6,556	6,753
Realización de material para campaña													0	3000	3000	3000	3000
Activaciones en universidades			300	300	300	300	300	300	300	300	300		2700	1500	1500	1500	1500
Notas de prensa	300	300											600	300	300	300	300
Direct Mailing	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400	2200	2200	2200	2200
Post en LinkedIn y medios especializados	1000	1000		1000		1000		1000					5000	2000	2000	2000	2000
TOTAL	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	700	16,700	15,180	15,365	15,556	15,753

Fuente: Elaboración propia

Como se indicó en el cronograma, la inversión en la promoción será mayor en el año 1 y se reduce en un 17% para el segundo año.

CAPÍTULO 6. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones presenta los objetivos y la estrategia que se aplicarán en el negocio.

1. OBJETIVOS

Los objetivos del plan de operaciones se centran básicamente en 2:

- La Calidad del servicio, a través del establecimiento de procesos que busquen la entera satisfacción del cliente y que serán medidos a través del indicador NPS.
- La Eficiencia operativa, que busca generar alta productividad del servicio. Este objetivo se medirá en función a la relación Ingresos por ventas mensuales/ costo del metro cuadrado, con un indicador de Rentabilidad del metro cuadrado.

Para lograr estos objetivos se desarrolla una estrategia de calidad que consiste básicamente en la búsqueda de la mejora continua a través de evaluaciones periódicas de los procesos de gestión y de operación.

2. INSTALACIONES

2.1. Localización de instalaciones

Se gestionará un contrato de alquiler de un inmueble, ubicado estratégicamente cerca al radio de acción de universidades.

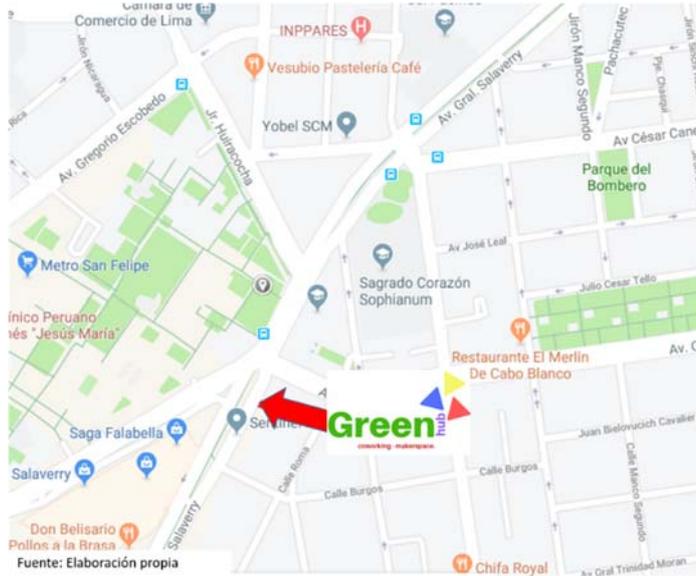
El primer local, se ubicará un espacio en la cuadra 23 de la Avenida General Salaverry en San Isidro, a menos de 500 metros de las universidades en la que estudian los alumnos que conforman el target, en el segundo piso de un edificio de oficinas (por lo que se podría ampliar el espacio de locación).

El inmueble cuenta con 5 estacionamientos para uso de los clientes, amplios ventanales y buena ventilación.

El acceso al área es fácil y está bien iluminado.

Por su ubicación, es una zona con bajo nivel de incidencia criminal y en avenida principal, lo que facilita el desplazamiento al local a través de líneas de buses, ciclovía, automóvil, taxi, etc.

Ilustración 11: Ubicación



En la ilustración 11 se presenta la ubicación del inmueble elegido.

2.2. Capacidad de instalaciones, horarios de atención

La capacidad de las instalaciones debe cubrir el mínimo requerido para la prestación de servicios en función a la demanda estimada. El cálculo es importante porque un negocio dedicado al servicio, debe satisfacer las necesidades del cliente a su llegada; o de lo contrario puede perder la oportunidad de venta.

Por otro lado, si existen espacios sin utilizar (capacidad instalada ociosa), los costos que estos espacios generan se convierten en un problema de rentabilidad para la empresa.

Inicialmente, es inevitable disponer de exceso de capacidad. Sin embargo, se pretende captar rápidamente un número de coworker, con lo que se haría viable el negocio.

El horario de atención planteado inicialmente sería de 9:00 hrs a 22 hrs de lunes a viernes y sábados 9:00 a 18 hrs. Este horario se puede ampliar en función de la demanda de horario extendido (noche y madrugada) y de día domingo por parte de los usuarios.

Se estima la necesidad de un gestor del negocio que pueda hacer las funciones de recepción y control de los servicios principales. Para ello será necesaria la conformación de dos turnos de trabajo. El detalle del manejo de recurso humano se verá en profundidad en el capítulo 7.

Con respecto a las actividades que se requieren subcontratar, se encuentra el servicio de limpieza, a través de una empresa que brinde el servicio y el de asesoría y mentoring especializados, con profesionales contratados puntualmente para cada sesión solicitada.

2.3. Distribución de local

Las áreas en las que se subdivide el local son:

- (1) Recepción y counter de atención
- (1) Zona maker space (también puede usarse como sala de clase)
- (6) Salas de reuniones
- (12) Cabinas de trabajo individual
- (2) Zona lounge para trabajo libre
- (2) Oficinas
- (4) Zona de Siestario
- (1) Kitchenet
- (1) Mini cafetería
- (10) Mesa de trabajo fijo
- (2) Servicios higiénicos
- (2) Lockers y periféricos

En la ilustración 12 se muestra el plano de distribución del local con las áreas indicadas en la relación anterior.

Se procuró optimizar el espacio, cuidando la separación necesaria que permita la minimización de ruido y el área de circulación reglamentaria.

Ilustración 12: Plano de Distribución



Fuente: Elaboración propia

3. Equipos de producción

3.1. Descripción de mobiliario y equipos

Considerando los servicios que se ofrecen y la distribución establecida, se considerarán los muebles y equipos especificados en el Anexo 4

Los muebles son confeccionados en Perú o provienen de importadores locales, así que la garantía y reposición se ejecuta sin necesidad de esperar mucho. Esto constituye una ventaja por el hecho de no requerir inventario disponible.

Los equipos son básicamente de dos tipos:

- Para las zonas de cocina y baños
- Para las zonas de servicio

Para la zona de cocina son básicamente: cocina, extractor, filtro de agua, torre dispensadora de agua fría y caliente, y electrodomésticos pequeños.

Para la zona de baños, los secadores eléctricos de mano

Los equipos para las zonas de servicio son básicamente: equipos de aire acondicionado integral, laptops, proyectores multimedia, lentes de realidad aumentada, impresora 3D, impresoras láser, cámara digital, entre otros que se describen en detalle en el anexo

3.2. Inversión en Activos fijos vinculados al proceso productivo

Los activos fijos vinculados son los relacionados a los muebles y equipos, ya que el inmueble se alquilará.

Los equipos que demandan mayor inversión son las laptops, impresoras y proyectores, los mismos que serán asegurados y tendrán un servicio de mantenimiento contratado para procurar un tiempo de vida de producto óptimo.

3.3. Costos de producción y gastos operativos

En una empresa de servicio, la producción es de por sí, difícil de medir, ya que las unidades de medida de servicios no son tan obvias como la de las empresas de fabricación.

Por este motivo, la estimación de costos se realizará considerando el espacio estimado (en m²) que demanda cada uno de los servicios prestados.

Se considera un requerimiento de metros cuadrados por cada tipo de servicio como se aprecia en el cuadro:

Tabla 22: Requerimiento de área por tipo de servicio

TIPO DE SERVICIO	M ²	CANT	M ² TOTAL	COSTO TOTAL X DIA
Espacio flexible	2	17	34	56.67
Espacio fijo	3	20	60	100.00
Sala de reuniones	12	6	72	120.00
Oficina privada	6	2	12	20.00
Siestario	5	4	20	33.33
Maker space	45	1	45	75.00
TOTAL			243	405

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 22, se establece una diferencia entre el espacio flexible y el fijo por el costo de oportunidad de utilizar un espacio fijo.

El costo por metro cuadrado se estima considerando el costo de alquiler mensual de 10,000 soles en un espacio de 300 m² y un uso de 20 días (10,000/300/20); lo que significa un costo de 1.67 soles por m².

El costo de venta mensual promedio se estima en 16,554.66 soles y los gastos operativos en 11,111.82 soles (ver Anexo 5)

3.4. Procesos

3.4.1. Gestión de los proveedores

Los proveedores de muebles establecen un período de entrega de 30 días en promedio con un sistema de pago de 50% de adelanto y 50% contra la entrega del bien.

En el caso de muebles pequeños como sillas, si la cantidad no es mayor de 10 unidades (para reposición), la entrega es en el lapso de 1 día.

Los proveedores de equipos establecen un período de entrega inmediato dependiendo del modelo y de la cantidad (equipos como laptops, impresoras, etc.)

Los proveedores de equipos de aire acondicionado requieren de 15 días para la entrega y 2 días para la instalación. El pago también se realiza con 50% de adelanto y 50% al final de la instalación y entrega.

Los útiles de oficina pueden ser adquiridos en cualquier momento y no requieren mucho inventario ni generan mucho volumen. Los montos de desembolso de dinero, tampoco serán complicados de realizar.

3.4.2. Recepción y almacenamiento de insumos

Como se trata de un servicio, el movimiento de materia prima es casi inexistente. Básicamente estará constituida por los insumos para impresión y para el servicio de bebidas y snacks en el kitchenet.

El área de almacenamiento requerido se puede ubicar en la zona de recepción y en la zona de kitchenet.

3.4.3. Atención al cliente

Este proceso es crítico para el negocio y debe tenerse en cuenta el grado de contacto que requiere con el cliente; y que en este caso es alto.

En este tipo de empresa, el proceso y el producto se dan en simultáneo, por lo que se debe considerar al proceso como el producto en sí.

En la industria del servicio, el “Momento de la verdad” es el momento crucial entre el proveedor del servicio y el cliente en el que se determina si se cumplió o si no se llegó a alcanzar el nivel de expectativa del cliente (HEIZER & RENDER, 2009). Basándonos en el modelo de Heizer & Render, se analiza los principales momentos del proceso en la tabla siguiente:

Tabla 23: Diseño del servicio, Momento de la verdad

Momento de la verdad	Descripción
Ingreso del cliente a Green Hub	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar: limpieza, funcionamiento de equipos, inventario de suministros (luz, internet, etc.), útiles. • Personal que atiende esté dispuesto, y que haya revisado las reservas
Bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar Protocolo de Bienvenida
Oferta de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar <i>flyer</i> y cartillas con descripción y precios para explicar al cliente • Explicar formas de pago y promociones
Toma de orden de pedido	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar datos del cliente o validar si ya existe en el sistema • Cobro del servicio • Entregar boleta o factura al cliente • Acompañar al cliente al lugar solicitado
Inducción o capacitación en el uso de los servicios y equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción al personal para manejar capacitación de equipos • Elaborar cartillas básicas que se fijen cerca a los equipos • Protocolo de inducción de kitchenette • Protocolo de atención en zona de mini cafetería
Despedida del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar protocolo de despedida • Entrega de información y promociones

Fuente: Elaboración propia

3.4.4. Calidad

Siendo coherentes con la estrategia del negocio, el nivel de calidad que se debe ofrecer al cliente debe ser percibido como superior a la media. De esta manera el cliente percibirá que recibe un trato preferente y diferenciado.

Las normas y controles para preservar la calidad se fijarán tomando en cuenta el proceso y los puntos de control como por ejemplo la revisión periódica y aleatoria de los registros correctos del cliente.

3.4.5. Actividades pre-operativas

Antes de poner en funcionamiento el negocio, se deben desarrollar las actividades que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 24: Cronograma pre-operativo

ACTIVIDADES PRE-OPERATIVAS	MES 1				MES 2			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8
Etapa 1: Constitución y registro de la empresa								
Minuta y elevación de escritura pública	X							
Inscripción en Registros Públicos	X							
Trámites RUC	X							
Etapa 2: Alquiler del local								
Firma del contrato		X						
Etapa 3: Acondicionamiento del local								
Revisión del plan de obras		X						
Remodelaciones eléctrica y sanitaria			X	X				
Contratación de servicios de telefonía e internet					X			
Etapa 4: Implementación de mobiliario y equipo								
Compra de mobiliario y equipo				X				
Instalación de mobiliario					X			
Instalación de equipos						X		
Instalación de servicios de internet y telefonía						X		
Etapa 5: Gestión de permisos y licencias								
Solicitar licencia de funcionamiento						X	X	X
Etapa 6: Puesta en marcha								
Contratación y capacitación de personal								X
Puesta en marcha de la empresa								X

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 24, el proceso pre operativo se estima que se realice en 2 meses, considerando el promedio de tiempo que requiere cada etapa y sobre todo, los trámites frente a instituciones del estado y de la localidad.

4. PRESUPUESTO DE OPERACIONES

Los gastos pre-operativos se aprecian en detalle en la tabla siguiente:

Tabla 25: Gastos Pre-operativos

GREEN HUB

GASTOS PRE-OPERATIVOS

GASTOS PRE-OPERATIVOS	SOLES (inc. IGV)
Constitución de empresa y registro comercial	1,200
Licencia de funcionamiento	120
Honorarios Arquitecto	5,000
Pintura y acondicionamiento	10,000
Ambientación y decoración	10,000
Alquiler (garantía y adelanto)	10,000
Desarrollo de web, dominio y hosting	5,000
Promoción para lanzamiento	3,000
Útiles e insumos	1,000
Entrenamiento de personal	2,500
Equipo POS (IZYPAY)	348
TOTAL	48,168

Fuente: Elaboración propia

Se estima una inversión en formalización de la empresa de 1,320 soles. El desembolso más importante corresponde al diseño y acondicionamiento del local, junto con el alquiler del mismo.

Otros desembolsos importantes que no demandan tanto aporte de capital son los relacionados a la promoción para el lanzamiento, el desarrollo de la página web y el entrenamiento del personal.

Se espera financiar estos gastos con el aporte de capital de los accionistas.

CAPÍTULO 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Green Hub, por sus dimensiones, requiere inicialmente una estructura simple, del tipo “organizacional” (MINTZBERG, 2003), ya que no se requiere de muchos colaboradores y se pretende tercerizar servicios como los de limpieza, seguridad y contable.

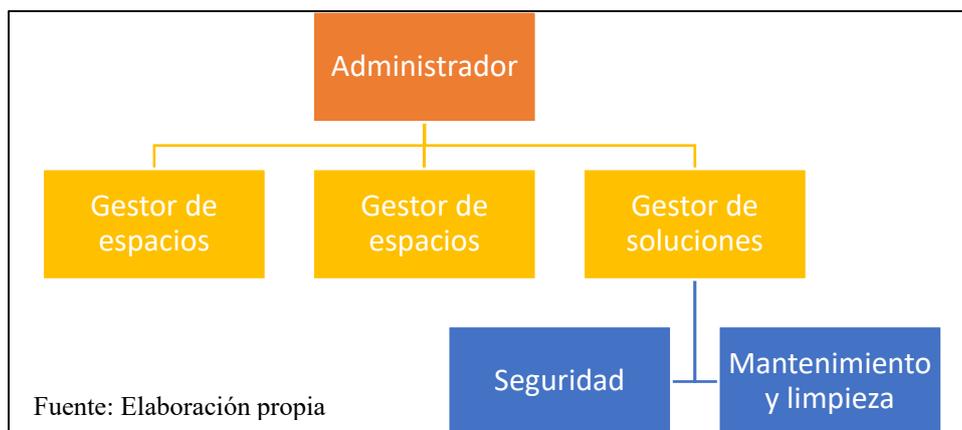
La ventaja de este tipo de organización es que al ser sencilla, la toma de decisiones es rápida y flexible.

La dirección estará a cargo de un administrador (ápice estratégico), que debe buscar la oportunidad de negocio y contar con intuición.

El staff de apoyo deberá estar dispuesto al servicio oportuno y amable hacia el cliente, de manera proactiva y con capacidad de resolver problemas.

En el gráfico siguiente se muestra el Organigrama:

Ilustración 13: Organigrama



Este organigrama podrá variar en función al crecimiento de la empresa y de la expansión de locales.

2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos que se plantean en la administración de recursos humanos son:

- Seleccionar al personal idóneo para cada puesto
- Desarrollar el plan de capacitación y entrenamiento
- Desarrollar el plan de retención del talento

- Incrementar la competitividad de los colaboradores, por medio del desarrollo de una cultura de innovación y mejora continua.

3. ESTRATEGIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En una empresa de servicios como Green Hub, la estrategia para la administración de recursos humanos es de vital importancia para mantener un *customer experience* que genere un retorno del cliente hacia el local.

Para lograr esto, es importante que los colaboradores se sientan parte del negocio y se desarrollen tanto personal como profesionalmente. A continuación, se describen las estrategias con respecto a los diferentes aspectos de la administración de recursos:

3.1. Planeación, selección y contratación de personal

La planeación será definida con la finalidad de determinar la fuerza laboral y el talento necesario para cubrir las necesidades de funcionamiento. Para ello, se empleará el “Modelo de Planeación Estratégica Integrada” (CHIAVENATO, 2009), que permite organizar el desarrollo de talento humano, teniendo como objetivo atender la demanda.

En función al crecimiento en ventas (necesidades de la empresa), la gerencia determinará los cambios necesarios en cuanto a procesos de trabajo para continuar con la planeación del personal.

Para disponer de personal, la empresa debe seleccionar a personas idóneas para cada puesto para luego contratarlas. Las acciones que se desarrollan son:

- Definir políticas salariales y beneficios laborales
- Definir la planificación de personal para entregar a la empresa reclutadora la información necesaria y concretar la selección y contratación de personal

3.2. Inducción y capacitación

Para que el colaborador se sienta cómodo en la empresa y pueda desarrollarse al máximo de su capacidad, debe conocer y hacer parte de sí mismo, la visión, misión y valores de la empresa. Para ello, se establecerá al menos 2 días de inducción sobre la cultura, el código de conducta, los procesos y la operatividad de la empresa. Sobre todo, se le hará hincapié en la responsabilidad de su puesto.

Como la capacitación debe ser un proceso continuo, se destinará recursos económico y humano en capacitaciones externas e internas, teniendo como acciones:

Desarrollar un programa de inducción por puestos

Evaluar el desempeño del colaborador para identificar la oportunidad de mejora

Establecer un plan y políticas de incentivo para la capacitación de los colaboradores.

3.3. Satisfacción y rotación del personal

Se entiende que un ambiente adecuado es uno en el que el colaborador se siente satisfecho, cómodo y feliz, lo que evita el ausentismo y disminuye la posibilidad de renuncias, enfermedades ocupacionales, etc. para ello se realizarán:

- Actividades de integración, celebración de cumpleaños y festividades
- Incluir días libres con goce de haber por resultados excepcionales

3.4. Clima laboral y evaluación de desempeño

Se establecerán espacios de comunicación y expresión que permitan identificar problemas. Asimismo, se promoverá la participación activa de todos los integrantes del equipo para identificar problemas y desarrollar alternativas de solución creativa. Las mejores propuestas serán además resaltadas y premiadas.

Se procurará mantener un clima de equidad y respeto mutuo, con el empoderamiento del colaborador para que se sienta responsable y útil.

La evaluación se realizará anualmente, procurando que el colaborador conozca el objetivo y la metodología que se empleará para que no se sienta intimidado. La retroalimentación y la escucha activa formarán parte de la actitud por parte de la administración.

Se desarrollarán las siguientes actividades:

Desarrollar un plan de innovación con participación activa de los colaboradores

Verificar que los colaboradores tengan las condiciones necesarias para desempeñar su labor y comunicarle de forma clara lo que se espera de ellos

Comunicarle las competencias que deben desarrollar y el nivel de exigencia que se requiere de ellos

Aplicar encuestas a los usuarios para recibir información que pueda contribuir con la evaluación.

4. PERFILES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

En el Anexo 6 se muestran los principales perfiles de los puestos de trabajo.

Todos los puestos de trabajo son importantes para la buena gestión de los servicios. Para el negocio se consideran básicamente tres posiciones indispensables:

- Administrador
- Gestor de espacios
- Gestor de soluciones

Como ya se especificó anteriormente, las funciones de seguridad, mantenimiento y limpieza serán tercerizados.

CAPÍTULO 8. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO

1. SUPUESTOS Y POLÍTICAS

1.1. Supuestos

- El horizonte analizado para este plan de negocios es cinco años con un período pre-operativo de seis meses.
- La Unidad Impositiva Tributaria (UIT) establecida para el año 2019 es de 4,200 soles. En los últimos 3 años, el incremento anual fue de 100 soles, por lo que se considerará esa tendencia para los siguientes 5 años.
- Se estima que la tasa del Impuesto General a las Ventas (IGV=18%) y el Impuesto a la Renta (IR=29.5%) permanecerán igual
- Se considera que los tipos de empresa consideradas por la SUNAT tendrán el mismo esquema (Sociedad Anónima, Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, etc.)
- Se estima un tipo de cambio para el proyecto de 3.34 soles por dólar americano
- Se considera una inflación del 2%, cifra que se mantendrá para efectos del plan de negocios
- Las tasas de depreciación utilizadas son las referidas por la SUNAT: 10% para maquinaria y equipo y para muebles y enseres, 25% para equipos de cómputo)

1.2. Políticas

- La empresa se compromete en cumplir oportunamente con todas sus obligaciones (planilla, pagos a cuenta y anuales de impuesto, proveedores, etc.)
- El cobro de los servicios a los clientes será al contado (efectivo o pago con tarjeta de crédito o débito).
- Los estados financieros se presentan en soles
- Los servicios de contabilidad y del community manager para redes serán tercerizados con una empresa o por recibo por honorarios.

2. PRESUPUESTOS

2.1. Presupuesto de ingreso

La investigación de mercado permite elaborar un presupuesto que considera lo siguiente:

- Como se indicó en el capítulo 6, la capacidad instalada de Green Hub se optimizó en función al espacio y a la demanda de servicios estimada, tomando en cuenta la investigación de mercado. Para Lovelock (LOVELOCK & WIRTZ, 2009), la *capacidad productiva son* “los recursos o activos que una empresa puede utilizar para crear bienes y servicios“
- Considerando el horario de atención estimado en el capítulo 6, la proyección esperada en horas de uso de los servicios demandará una ocupabilidad promedio del 23% como se aprecia en el siguiente cuadro:

Tabla 26: Demanda en horas

DEMANDA EN HORAS	Por hora	Por día	Por 15 días	Por mes	TOTAL HORAS AL MES	Cant espacio requerido x día	Cant espacio instalada x día	% Ocupabilidad
Espacio fijo	74	27	19	12	133	0.83	8	10%
Espacio flexible	340	227	59	32	657	4.11	28	15%
Sala de reuniones	250	111	33	14	409	2.29	6	38%
Oficina Privada	70	18	11	21	120	0.76	2	38%
Siestario	76	-	-	-	76	0.48	4	12%
					TOTAL	1,395	PROMEDIO	23%

La cantidad de horas por espacio por día se calcula tomando 20 días al mes de operatividad y 8 horas por día

Fuente: Elaboración propia

La oferta permite cubrir la demanda en un primer momento, y mantiene una holgura para el crecimiento en la venta futura.

2.2. Tasa de descuento y criterios de evaluación financiera

Considerando que el proyecto se financiará a partir de los aportes de los accionistas, se calcula el COK como indicador financiero del proyecto.

Para determinar el COK, utilizamos la siguiente fórmula:

$$\text{COK} = r_f + \beta * (R_m - R_f) + R_p$$

Donde:

R_f = tasa libre de riesgo = 1.57% (TBond a 10 años)

R_m = tasa de rentabilidad del mercado = 11.93% (prima de riesgo)

Rp= Riesgo país=1.22%

COK en dólares= 16.03%

Luego, para determinar el COK en soles, utilizamos la fórmula siguiente:

COK en soles= $[(1+\text{COK dólares}) * (1+\pi\text{Perú}) - 1]$

Donde:

$\pi\text{Perú}$ = devaluación de Perú = 0.63%

COK en soles= 16.76%

Por lo tanto, el COK en soles que se utilizará para el proyecto será de 16.76% anual.

3. ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO Y DE LA INVERSIÓN

La inversión requerida se calcula en función a los gastos pre-operativos para el inicio de la empresa y a la adquisición de activo fijo principalmente, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 27: Inversión y Gastos Pre-operativos

CONCEPTO	SOLES (\$/IGV)
Activo fijo (muebles y equipo)	107,016.95
Cuentas por cobrar diversas (garantía)	8,474.58
Capital de trabajo (mes 1 RRHH)	10,000.00
Gastos pre-operativos	45,674.24
Otros	25,000.00
TOTAL	196,165.76

Fuente: Elaboración propia

Los socios aportan el 75% del capital y se financian un 25%, por medio de créditos bancarios personales. Esto se debe a que la empresa es nueva y no cuenta con un historial crediticio que le permita la aprobación de un préstamo como empresa de los bancos nacionales.

El capital se compone de 100 acciones con un valor unitario de 1500 soles cada una. La sociedad está compuesta por 3 socios, dos de los cuales tendrán un 30% de las acciones cada uno (45,000 soles en total) y el tercero, socio capitalista con el 40% de las acciones (60,000 soles de aporte).

Para el financiamiento se considera una Tasa de Costo Efectivo Anual del 16% (tasa para préstamo personal en el Interbank) con un plazo de amortización de 24 meses y sin período de gracia.

4. ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE CAJA

Los estados financieros se presentan siguiendo los lineamientos establecidos por la SUNAT.

4.1. Estados de resultados

El estado de resultados se elaboró, considerando los presupuestos de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, así como la proyección de ventas proyectada. Se presenta en moneda nacional (soles), en detalle mensual para el primer año (ver anexo 7) y luego en progresión anual desde el año cero hasta el año 5, considerando un escenario esperado.

Tabla 28: Estado de Resultados

PROYECCIÓN A 5 AÑOS

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas (ingreso operaciones)	428,821.18	450,262.23	472,775.35	496,414.11	521,234.82
Otros Ingresos Operacionales	-	-	-	-	-
Total de Ingresos Brutos	428,821.18	450,262.23	472,775.35	496,414.11	521,234.82
Costo de Ventas	198,655.93	204,615.61	204,615.61	204,615.61	204,615.61
Utilidad Bruta	230,165.24	245,646.62	268,159.74	291,798.50	316,619.21
Gastos Operacionales	-	-	-	-	-
Gastos Administrativos	96,081.36	98,963.80	101,932.71	104,990.69	108,140.41
Gastos de Marketing	16,700.00	17,201.00	17,717.03	18,248.54	18,796.00
Gastos de Venta	14,804.56	15,248.69	15,706.15	16,177.34	16,662.66
Utilidad Operativa	102,579.33	114,233.13	132,803.84	152,381.93	173,020.14
Otros Ingresos (Gastos)	-	-	-	-	-
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Resultados antes de Participaciones e impuestos	102,579.33	114,233.13	132,803.84	152,381.93	173,020.14
Impuesto a la Renta y Partidas Extraordinarias	-	-	-	-	-
Impuesto a la Renta	- 30,773.80	- 34,269.94	- 39,841.15	- 45,714.58	- 51,906.04
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	71,805.53	79,963.19	92,962.69	106,667.35	121,114.10

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 28, los resultados son positivos al término de cada uno de los cinco años evaluados.

Se ha considerado un incremento en el costo de ventas y en los gastos en un 3% a partir del segundo año.

4.2. Estados de situación financiera

En este estado se analizan las inversiones y el financiamiento que se requiere para el proyecto. Se ha proyectado a cinco años de funcionamiento. La presentación de este estado es en soles.

4.3. Flujo de caja libre

El flujo de caja detallado mensualmente para el primer año se muestra en el Anexo 8.

El flujo anualizado para los 5 años proyectados se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla 29: Flujo de Caja Libre y TIR

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas (ingreso operaciones)		428,821.18	450,262.23	472,775.35	496,414.11	521,234.82
Costos y gastos		- 326,241.84	- 336,029.10	- 339,971.50	- 344,032.18	- 348,214.68
Depreciación		- 18,895.76	- 18,895.76	- 18,895.76	- 18,895.76	- 18,895.76
EBIT		83,683.57	95,337.37	113,908.08	133,486.17	154,124.38
Impuestos		- 30,773.80	- 34,269.94	- 39,841.15	- 45,714.58	- 51,906.04
Depreciación		18,895.76	18,895.76	18,895.76	18,895.76	18,895.76
Flujo de caja Neto (FEN)		71,805.53	79,963.19	92,962.69	106,667.35	121,114.10
CAPEX	- 107,016.95	-	-	-	- 54,627.12	
Gastos Pre-Operativos	- 70,674.24	-				
Capital de Trabajo Neto	- 18,474.58	-	-	-	-	-
VALOR DE RESCATE						27,313.56
FLUJO DE CAJA LIBRE (FEL)	- 196,165.76	71,805.53	79,963.19	92,962.69	52,040.23	148,427.66
VA DEL PERÍODO	- 196,165.76	61,649.04	58,659.22	58,408.75	28,004.74	68,411.67
VAN DEL PROYECTO	78,967.65					

TIR	- 196,165.8	71,805.53	79,963.19	92,962.69	52,040.23	148,427.66
		32%				

Fuente: Elaboración propia

En el año 0 se realizan los desembolsos necesarios para cubrir la inversión en activo fijo y en capital de trabajo.

Desde al año 1, el resultado es positivo, por lo que se contempla el pago de impuesto a la renta.

En el año 4, se requiere invertir en la reposición de activos del tipo de equipo de cómputo debido a la obsolescencia de los mismos.

La TIR que resulta es de 32% y la VAN del proyecto de 78,967.65 soles, lo que indica que el proyecto es rentable.

4.4. Análisis del punto de equilibrio

Para hallar el punto de equilibrio, se analiza la sensibilidad fluctuante por la demanda y el precio, para un VAN=0

Tabla 30: Punto de Equilibrio

Variable	VARIACIÓN EN PRECIO	VARIACIÓN EN DEMANDA
ESCENARIO ESPERADO	89.479%	4.66%
ESCENARIO PESIMISTA	85.933%	4.98%
ESCENARIO OPTIMISTA	93.595%	4.72%

Fuente: Elaboración de propia

Como se observa en la tabla 30, el valor de VAN igual a cero, se alcanza con creces con una demanda de mercado total del 4.66% y con un precio al 89.479% en el escenario esperado.

5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y SIMULACIÓN FINANCIERA

Las variables consideradas para este proyecto como las que pueden impactar en mayor medida son:

- Las ventas
- El costo de los servicios y los gastos

En el escenario esperado, las ventas crecen en 10% el año 2 (con respecto al año 1), para los años 3 al 5, las ventas crecen con respecto al año anterior en 15%. En la misma proporción crecen los costos y gastos.

Considerando estas variables, se plantean los siguientes escenarios de análisis:

- Simulación 1: En un escenario pesimista, se considera una disminución en las ventas, al abarcar sólo un 4.5% del mercado total, con una ocupabilidad promedio del 21% y un incremento en los costos y gasto del 3.5% para los años 2 al 5.
- Simulación 2: En un escenario optimista, se considera una participación del 6% del mercado total, con una ocupabilidad promedio del 28%. El aumento en las ventas se da en un 5% para los años 2 al 5 y se mantienen los costos y gastos en el mismo nivel del esperado.

Tabla 31: Análisis de sensibilidad

ESCENARIOS		PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
VARIABLES	% de Mercado Total (como mercado Operativo)	4.50%	5.00%	6.00%
	Diferencia Costo + Gastos	+3.5% a partir del año 2	+3% a partir del año 2	+3% a partir del año 2
RESULTADOS	VAN del proyecto	- 158,967.45	78,967.65	378,509.13
	TIR del proyecto	-25%	32%	80%

Fuente: Elaboración propia

De este análisis se puede observar que el negocio es rentable para los escenarios esperado y optimista, dado que la TIR en ambos casos es mayor al COK (16.76%). En el escenario pesimista, la TIR es negativa a pesar de que el flujo de caja libre es positivo para los años 1 al 3.

Se observa que el modelo de negocio es muy sensible a la variación en la venta por lo que deben controlarse los gastos y el punto de equilibrio.

Asimismo, se deben desarrollar planes de promoción que permitan obtener mayor participación de mercado.

6. PLAN DE CONTINGENCIAS

Aunque el resultado del análisis de sensibilidad indica un riesgo mediano por la reacción de las variables, se puede desarrollar un plan de acción para la contingencia ante una reducción de la demanda (escenario pesimista).

Para este caso, el objetivo inmediato sería el de captar mayor cantidad de clientes. El plan de acción planteado para ello es el análisis y replanteo de la estrategia del plan de marketing y la oferta de espacios para otro tipo de actividad relacionada en los horarios con menor demanda.

Se procurará controlar el nivel de costos y de gastos para no exceder el presupuesto.

También se analizaría la conveniencia de ampliar el servicio de siestario, en el caso en que se observe una mejor predisposición hacia el mismo y de ofrecer el servicio de alquiler del maker space para eventos, conferencias o actividades para empresas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- La investigación de mercado indica que existe interés por el servicio propuesto.
- El resultado de la matriz EFI muestra una posición interna fuerte y la matriz EFE un medioambiente propicio para la empresa
- Las barreras de acceso son bajas para este negocio, pero la estrategia de diferenciación y el posicionamiento propuesto son importantes para la postura competitiva.
- Para lograr un servicio de calidad, el rol del capital humano es muy importante. Además, el éxito del negocio radica en generar retorno del cliente y el WOM para lograr nuevos clientes.
- El análisis económico y financiero se muestran favorables y el retorno hacia los accionistas supera a lo esperado en los escenarios esperado y optimista.

2. RECOMENDACIONES

- Procurar mantener un nivel de calidad en el servicio que satisfaga al consumidor.
- Mantener un grupo humano de colaboradores fidelizados y en un entorno de clima laboral agradable para evitar rotación o deserción.
- Ahondar en el estudio de mercado Business to Business (B2B)
- Desarrollar actividades promocionales que hagan atractivo el servicio para los millennials.
- Mantener una oferta de servicios con avance tecnológico acorde con las necesidades del grupo objetivo.

BIBLIOGRAFIA

- (AECOC), A. d. (2019). *Las 20 Megatendencias que cambiarán el mundo en 2030*. Obtenido de (AECOC), Asociación de Fabricantes y Distribuidores: <https://www.aecoc.es/articulos/irr-las-20-megatendencias-que-cambiaran-el-mundo-en-2030/>
- ALARCON, G. (2018). OCDE: Si siguen las tendencias, informalidad de Perú caerá de 70% a 50% al 2030. *OCDE: Si siguen las tendencias, informalidad de Perú caerá de 70% a 50% al 2030*. Lima, Lima, Perú: Gestión.
- ALCAZAR, J. (2019). *Perspectivas del Perú para el 2019: oportunidades y riesgos. Perspectivas del Perú para el 2019: oportunidades y riesgos*. Lima, Perú: Semana económica.
- ARANGO, S. (2013). <http://www.youngmarketing.co>. Obtenido de <http://www.youngmarketing.co>: <http://www.youngmarketing.co/que-es-el-coworking/>
- BCR. (2019). *SÍNTESIS REPORTE DE INFLACIÓN MARZO 2019*. LIMA: BCR.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México DF: MacGraw-Hill.
- CONTENTLAB. (2019). *EL COMERCIO*. Obtenido de EL COMERCIO: <https://elcomercio.pe/especial/espacio-inmobiliario/noticias/lima-moderna-agrupa-districtos-mayor-oferta-inmobiliaria-noticia-1994115>
- DELGADO, G. (2018). *Coworking: el mercado de los espacios de trabajo compartidos. GESTIÓN*.
- ERNEST_&_YOUNG. (2018). *¿Qué nos traerá el futuro? Megatendencias, más allá de la disrupción*. LIMA: ERNST & YOUNG.
- ESPALLARGAS, A. (2019). *REVISTA GQ*. Obtenido de REVISTA GQ: <https://www.revistagq.com/noticias/tecnologia/articulos/novedades-productos-tecnologia-2019/32739>
- FABRIK, S. (2019). <http://www.schraubenfabrik.at/>. Obtenido de <http://www.schraubenfabrik.at/>: <http://www.schraubenfabrik.at/>

- FOERTSCH, A. P. (2013). *Workplace Innovation Today - The Coworking Center*. Nueva York: NAIOP Research Foundation.
- GFK. (2019). *GFK ICC Y ACTITUDES HACIA LA ECONOMIA*. LIMA: GFK.
- GRANDA, G. (2019). *FORÉTICA*. Obtenido de FORÉTICA: <https://foretica.org/2019-cinco-tendencias-para-el-cambio-que-queremos-ver/>
- HEIZER, J., & RENDER, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson Education.
- INEI. (2017). *Encuesta Nacional Especializada sobre Victimización*. LIMA: INEI.
- INEI. (Mayo 2019). *Informe Técnico. Situación dle Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Lima: INEI.
- KOTLER, P. Y. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- LEY 30036 (2013).
- LOVELOCK, C., & WIRTZ, J. (2009). *Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.
- MALHOTRA, N. K. (2008). *Investigación de Mercados. Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- MARTINEZ, A. (2019). *ABC SOLUCIONES ESPAÑA*. Obtenido de ABC SOLUCIONES ESPAÑA: https://www.abc.es/tecnologia/informatica/soluciones/abci-tendencias-tecnologicas-2019-201812300146_noticia.html
- MINTZBERG, H. (2003). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- NUEVA LEY UNIVERSITARIA, 30220 (PERU 9 de JULIO de 2014).
- OLIVA NEYRA, C. A. (2019). *MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf
- ORDENANZA No 1017 (2007).
- OSTERWALDER, A. (2010). *Business Model Generation*. Chichester, Reino Unido: John Wiley & Son Limited.

- OSTERWALDER, A. (2011). Generación de modelos de Negocios . *Generación de modelos de Negocios*. Barcelona, España: Deusto S.A. Ediciones.
- PORTER, M. (2014). *SER COMPETITIVO*. BARCELONA: DEUSTO.
- SÁNCHEZ, E. (2018). Conozca en qué consiste y cómo avanza el Coworking en el Perú. *La Cámara*, 11-13.
- SÁNCHEZ, H., & Reyes, C. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- STANTON, E. Y. (14a Edición). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill/ Interamericana de Mexico.
- TELCEL. (2014). *Megatendencias globales en los negocios*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/megatendencias-globales-en-los-negocios/>
- VALDERRAMA, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación*. Lima: San Marcos.
- VEGA, E. (2019). Coworking: Firmas se alistan para entrar a provincias y dar el salto fuera del país. *El Comercio*.

ANEXOS

ANEXO No 1: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD (SEMI-ESTRUCTURADA)

(Técnica: Laddering)

Fecha y Hora

Lugar

Responsable de la entrevista

Ocupación del entrevistado

INTRODUCCIÓN

ENTREVISTA

"Coworking y Maker Spaces en Lima: Un estudio de factibilidad"

INTRODUCCIÓN (5)

* Presentación del entrevistador

"Buenos días / tardes, mi nombre es..... y esto realizando una investigación para establecer las posibilidades de mercado para una empresa de coworking space que cuente con servicios adicionales de Makerspaces. Sobre la base de su experiencia como CEO de una empresa con desarrollo digital, desearía conocer su opinión sobre la aceptación de conceptos y la demanda de los servicios mencionados"

* Mención de los objetivos de la entrevista

INFORMACIÓN GENERAL

P1. Nombre

P2. Edad

P3. Sexo

P4. Cargo del entrevistado

P5. Empresa

OBJETIVO: Conocer la oportunidad de negocio de un maker space

P6. ¿Conoce el término Coworking Space?

P7. ¿Cree usted que ese tipo de espacio puede ser atractivo para un universitario?

P8. ¿Conoce el término Maker Space?

P9. ¿Considera que un Maker Space es un lugar que podría ser usado por su personal? ¿ Por qué?

P10. ¿Su empresa estaría dispuesta a alquilar espacios de un MakerSpace para su personal?

P11. ¿Podría estimar por cuánto tiempo y para qué grupo de personas lo haría?

P12. ¿Su empresa estaría dispuesta a alquilar espacios de un MakerSpace para

P13. ¿Qué esperaría de un MakerSpace?

P14. ¿Qué tipo de servicios considera que debe brindar un Maker space?

ANEXO No2: ENCUESTA

FICHA

ENCUESTA ESTRUCTURADA

Fecha y Hora

Lugar

Responsable de la encuesta

INTRODUCCIÓN

ENCUESTA

"Coworking y Maker Spaces en Lima: Un estudio de factibilidad"

INTRODUCCIÓN (5)

* Presentación del encuestador

"Buenos días / tardes, mi nombre es..... y esto realizando una investigación para conocer la percepción y preferencia de estudiantes universitarios sobre el servicio de coworking space."

* Mención de los objetivos de la entrevista

INFORMACIÓN GENERAL

P1. Nombre

P2. Edad

P3. Sexo

P4. Universidad en la que estudia

P5. Programa o carrera

OBJETIVO: Conocer la oportunidad de negocio de un coworking space para estudiantes

P6. ¿Ha visitado alguna vez un Centro de Coworking?

P7. Vea la imágenes adjunta (concepto). ¿Leyó la información y vió las imágenes adjuntas?

P8. Ahora dígame, según la lectura de las imágenes, ¿Le gusta la propuesta de Coworking para estudiantes?

P9. ¿Qué es lo más le ha gustado de esta propuesta de Coworking?

P10. ¿Que tipo de servicio le parece necesario en el Coworking?

P11. Al momento de elegir un Coworking Space ¿Cuál de los siguientes factores es el más importante para Usted? Y cuál pondría en segundo, tercer, cuarto y quinto lugar. Por favor, ordénelos según orden de importancia que tienen para Usted.

P12. ¿Cuál es el medio o canal de comunicación por el cual recibe más noticias o se informa más a nivel local?

P13. En cuanto a los planes de espacio que se ofrece, ¿Cuál le parece más

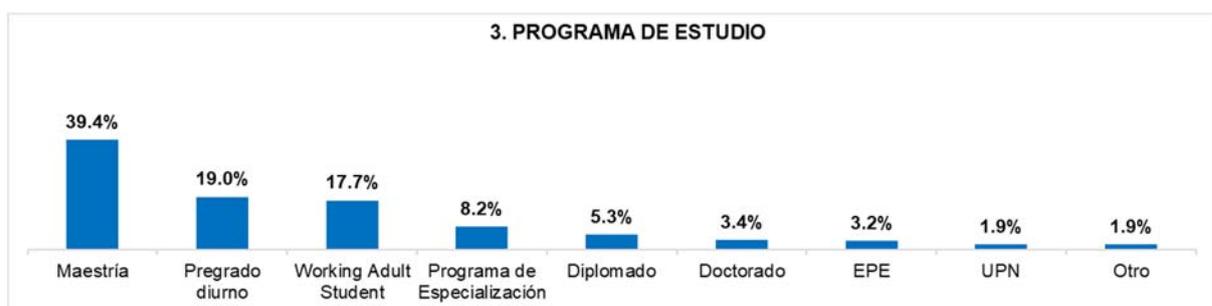
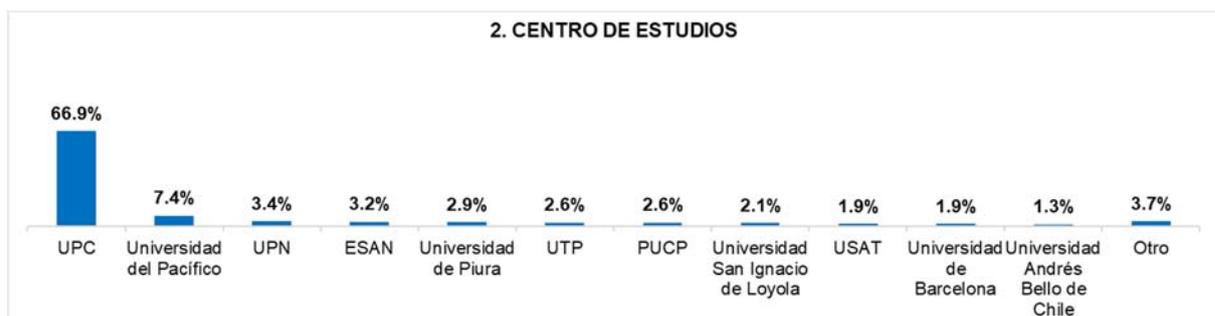
P14. ¿En cuanto a los planes de espacio que se ofrece, ¿Cuál contrataría y por qué periodo de tiempo preferentemente? (Completar todas las opciones)

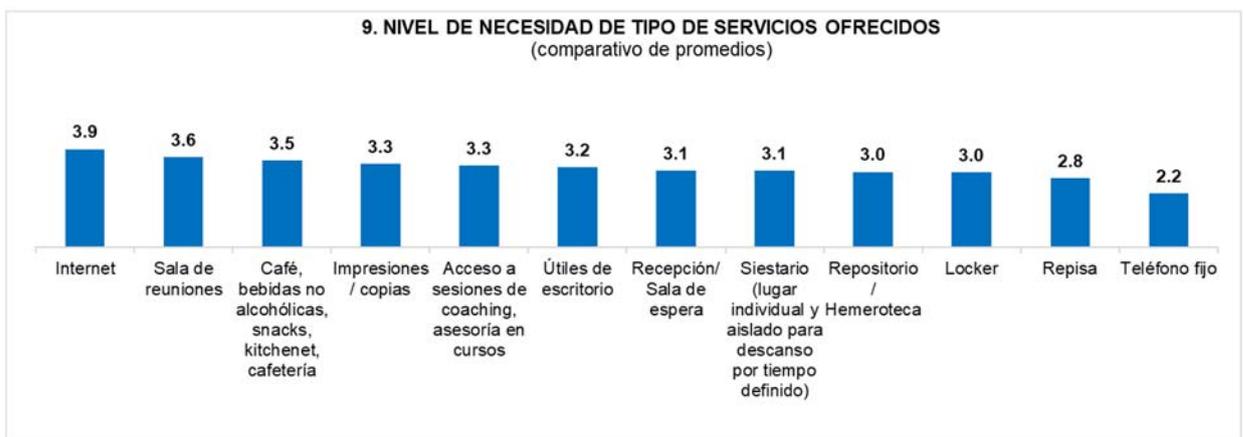
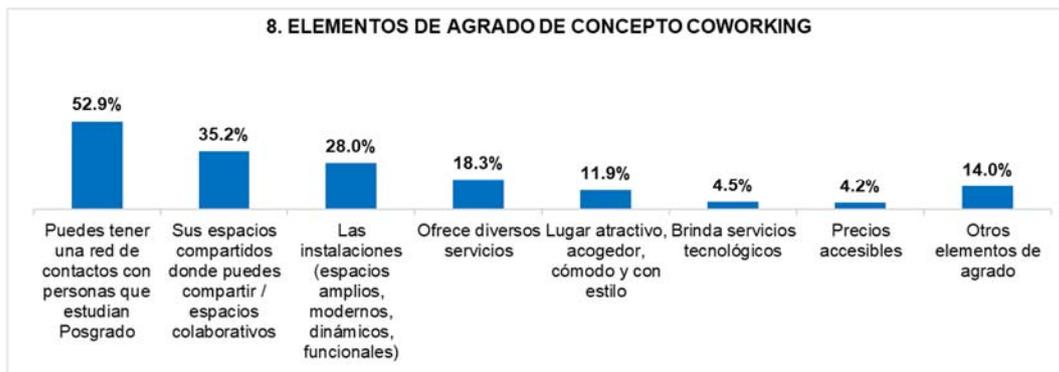
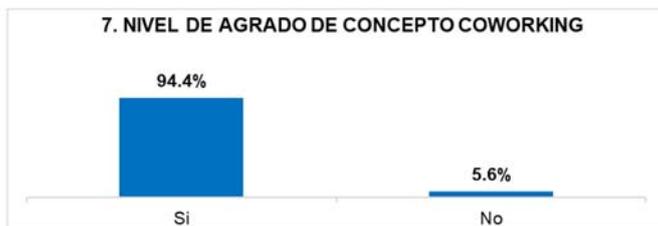
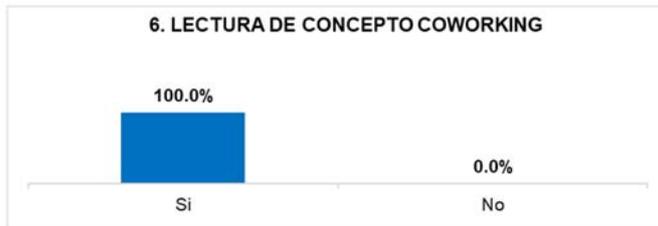
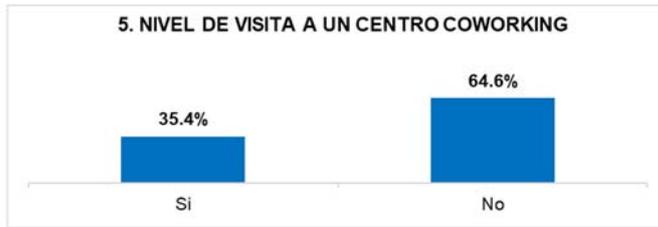
P15. ¿En qué periodo de tiempo tomaría el servicio elegido?

P16. Según la alternativa(s) de servicio marcada(s), por favor indique cuánto estaría dispuesto a pagar (en soles)

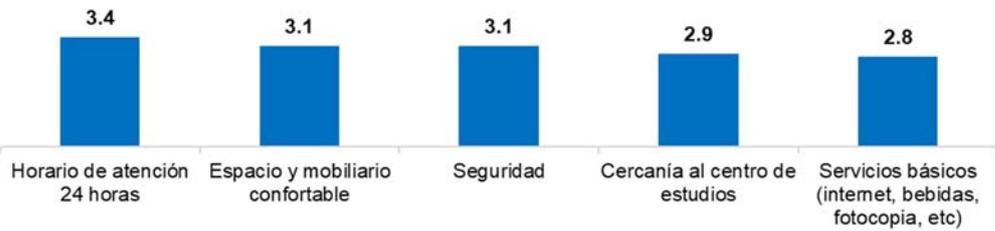
P17. Finalmente, le agradeceré realice alguna sugerencia para mejorar la propuesta de negocio. Gracias por su amable disposición y tiempo.

ANEXO N°3: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

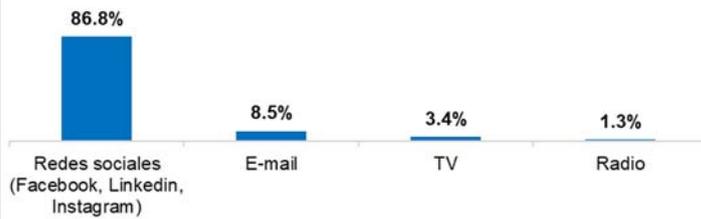




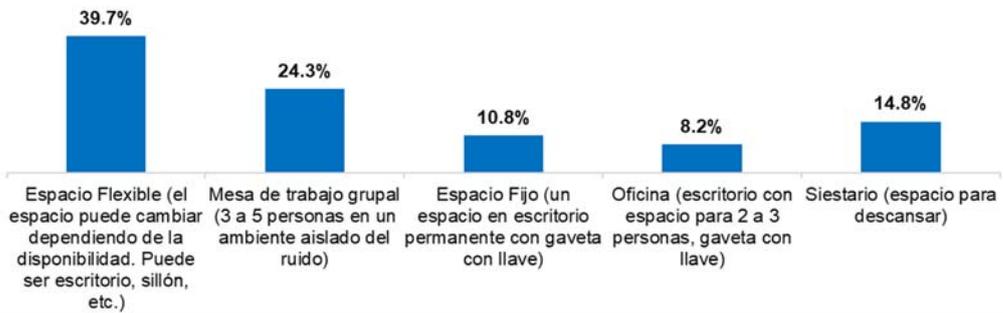
10. NIVEL DE IMPORTANCIA DE ELEMENTOS DE CONCEPTO COWORKING
(comparativo de promedios)



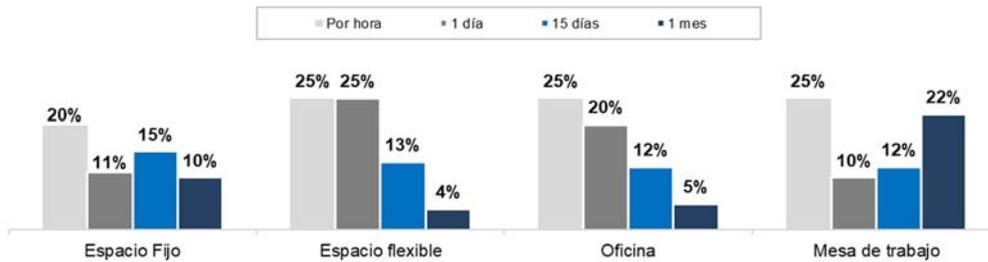
11. MEDIO DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADO



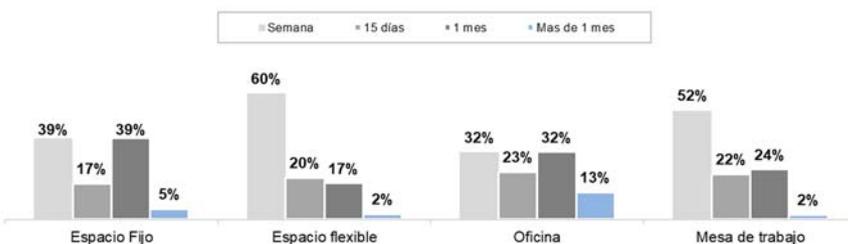
12. NIVEL DE ATRACTIVO DE PLANES DE ESPACIO DE PROPUESTA COWORKING



13. NIVEL DE CONTRATACIÓN Y PERÍODO DE TIEMPO DE PLANES DE ESPACIO DE PROPUESTA COWORKING



14. FRECUENCIA DE ALQUILER



ANEXO No 4: RELACIÓN DE ACTIVOS

CANT	MOBILIARIO
1	Counter de recepción
2	Sillones de 3 cuerpos (espera en recepción y espacio libre)
2	Locker para 20 compartimientos
2	Estantes para Maker space
30	Sillas apilables tipo auditorio
6	Mesas de directorio
62	Sillas con garruchas tipo directorio
16	sillas con garruchas tipo secretaria (módulos indiv)
12	mesas de trabajo adosadas a pared
2	Equipos de oficina
5	bancos altos para cafetería
5	sillones individuales (espacio libre)
2	sillones reclinables con apoya pies
4	módulos con sillón individual y bandeja
4	Camas
4	mesas de noche
2	mesitas de café
2	mueble de cocina alto
2	mueble de cocina bajo
1	barra para mini cafetería
2	mesas para trabajo individual
1	mesa seccional para estaciones libres

CANT	EQUIPOS
4	Inodoro
2	urinarios
4	lavabos
2	lavadero de cocina
1	cocina
1	micro ondas
7	proyectores multimedia
4	mini equipo de sonido
15	teclados+mouse+auricular
15	monitores
15	laptops
3	Visores 3D
3	Pen tablet (Tableta gráfica)
3	Escáner código de barras
2	Impresora láser color
1	impresora 3D

ANEXO No 5: ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS

GREEN HUB COSTOS DE VENTAS													
COSTO DE VENTAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
ALQUILER	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	91,525.42
LUZ	2,288.14	2,288.14	2,288.14	2,288.14	2,288.14	2,288.14	2,288.14	2,288.14	2,288.14	2,288.14	2,288.14	2,288.14	27,457.63
AGUA	152.54	152.54	152.54	152.54	152.54	152.54	152.54	152.54	152.54	152.54	152.54	152.54	1,830.51
PAQUETE TELEFONÍA Y WIFI	251.69	251.69	251.69	251.69	251.69	251.69	251.69	251.69	251.69	251.69	251.69	251.69	3,020.34
SUMINISTROS (TINTA Y PAPEL)	610.17	610.17	610.17	610.17	610.17	610.17	610.17	610.17	610.17	610.17	610.17	610.17	7,322.03
PERSONAL (1)	5,625.00	5,625.00	5,625.00	5,625.00	5,625.00	5,625.00	5,625.00	5,625.00	5,625.00	5,625.00	5,625.00	5,625.00	67,500.00
TOTAL COSTO DE VENTAS	16,554.66	198,655.93											
GREEN HUB GASTOS OPERATIVOS													
GASTOS OPERATIVOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
GASTOS ADMINISTRATIVOS													
ALQUILER	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	10,169.49
LUZ	254.24	254.24	254.24	254.24	254.24	254.24	254.24	254.24	254.24	254.24	254.24	254.24	3,050.85
AGUA	16.95	16.95	16.95	16.95	16.95	16.95	16.95	16.95	16.95	16.95	16.95	16.95	203.39
PAQUETE TELEFONÍA Y WIFI	27.97	27.97	27.97	27.97	27.97	27.97	27.97	27.97	27.97	27.97	27.97	27.97	335.59
ASESORÍA CONTABLE	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	67.80	813.56
UTILILES DE OFICINA	42.37	42.37	42.37	42.37	42.37	42.37	42.37	42.37	42.37	42.37	42.37	42.37	508.47
PERSONAL (2)	6,750.00	6,750.00	6,750.00	6,750.00	6,750.00	6,750.00	6,750.00	6,750.00	6,750.00	6,750.00	6,750.00	6,750.00	81,000.00
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO	8,006.78	96,081.36											
GASTOS DE MARKETING (VER DETALLE)	2,000.00	24,000.00											
GASTO DE VENTAS													
MANUTENIMIENTO WEBPAGE	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
COMISIÓN POS (3.48) (3)	197.45	197.45	394.90	592.35	789.80	789.80	602.62	800.07	1,001.62	1,199.07	1,003.68	608.78	8,177.59
TOTAL GASTO DE VENTA	697.45	697.45	894.90	1,092.35	1,289.80	1,289.80	1,102.62	1,300.07	1,501.62	1,699.07	1,503.68	1,108.78	14,177.59
GASTOS FINANCIEROS													
INTERESES	622.26	596.33	570.40	544.47	518.55	492.62	466.69	440.77	414.84	388.91	362.98	337.06	5,755.88
ITF													
OTROS GASTOS FINANCIEROS													
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	622.26	596.33	570.40	544.47	518.55	492.62	466.69	440.77	414.84	388.91	362.98	337.06	5,755.88
TOTAL GASTOS (ADM+MKT+VTA+FIN)	11,326.49	11,300.56	10,472.08	11,643.61	10,815.13	11,789.20	10,576.09	11,747.61	10,923.24	11,094.76	10,873.44	10,152.61	132,714.83
													11,059.57

ANEXO No 6: PERFILES DE PUESTOS

DATOS DEL PUESTO	
PUESTO	GESTOR DE ESPACIOS
REPORTA A:	ADMINISTRADOR
SUPERVISA A:	No ejerce supervisión
RESUMEN DEL PUESTO:	
Es responsable de revisar y realizar las reservas de espacios para los clientes.	
FUNCIONES:	
Recibir y atender al cliente Revisar las reservas en el sistema y gestionar espacios Informar a los clientes sobre los servicios que se brindan Alentar la participación de los usuarios Desarrollar propuestas de proyectos	
REQUISITOS MÍNIMOS	
Grado académico de bachiller de preferencia en Administración, Marketing, Ingeniería Industrial, etc. Conocimiento de ofimática en nivel intermedio Orientación al logro Capacidad de trabajo en equipo Inteligencia emocional, escucha activa Calidad y mejora continua	

DATOS DEL PUESTO	
PUESTO	GESTOR DE SOLUCIONES
REPORTA A:	ADMINISTRADOR
SUPERVISA A:	No ejerce supervisión
RESUMEN DEL PUESTO:	
Es responsable de revisar y resolver problemas que puedan generarse con los equipos	
FUNCIONES:	
Atender y asesorar al cliente con respecto a los equipos Revisar los equipos y su correcto funcionamiento Revisar los planes de mantenimiento preventivo Contactar y hacer seguimiento de mantenimiento correctivo de equipos Desarrollar propuestas de proyectos	
REQUISITOS MÍNIMOS	
Grado académico de bachiller de preferencia en Ingeniería de sistemas, Ing. electrónica, etc. Conocimiento de ofimática en nivel intermedio Orientación al logro Capacidad de trabajo en equipo Proactividad Calidad y mejora continua	

DATOS DEL PUESTO	
PUESTO	ADMINISTRADOR
REPORTA A:	Máxima autoridad
SUPERVISA A:	Ejerces supervisión sobre gestores
RESUMEN DEL PUESTO:	
Responsable del negocio. Conduce y dirige la empresa y la representa ante instituciones, empresas, etc.	
FUNCIONES:	
Desarrolla el Plan estratégico y operativo de la empresa Dirige, supervisa y evalúa los RRRHH y recursos financieros Aprueba el plan de capacitación e incentivos del personal Aprueba las política y lineamientos de la empresa. Controla y supervisa la oferta de servicio al cliente	
REQUISITOS MÍNIMOS	
Grado académico de bachiller de preferencia en administración, marketing, etc. Conocimiento de ofimática en nivel intermedio Orientación al logro Capacidad de liderazgo Capacidad de trabajo en equipo Resiliencia, adaptabilidad Calidad y mejora continua	

ANEXO No 7: ESTADO DE RESULTADOS

GREEN HUB
ESTADO DE RESULTADOS (ESPERADO)
POR EL EJERCICIO DEL AÑO 1

DESCRIPCIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
Ventas Netas (Ingreso operaciones)	9,655.03	19,310.05	28,965.08	28,965.08	28,965.08	38,620.11	39,120.11	48,775.13	49,025.13	49,025.13	49,025.13	39,370.11	428,821.18
Otros Ingresos Operacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total de Ingresos Brutos	9,655.03	19,310.05	28,965.08	28,965.08	28,965.08	38,620.11	39,120.11	48,775.13	49,025.13	49,025.13	49,025.13	39,370.11	428,821.18
Costo de Ventas	16,554.66	16,554.66	16,554.66	16,554.66	16,554.66	16,554.66	16,554.66	16,554.66	16,554.66	16,554.66	16,554.66	16,554.66	198,655.93
Utilidad Bruta	- 6,899.63	2,755.39	12,410.42	12,410.42	12,410.42	22,065.45	22,565.45	32,220.47	32,470.47	32,470.47	32,470.47	22,815.45	230,165.24
Gastos Operacionales													
Gastos Administrativos	8,006.78	8,006.78	8,006.78	8,006.78	8,006.78	8,006.78	8,006.78	8,006.78	8,006.78	8,006.78	8,006.78	8,006.78	96,081.36
Gastos de Marketing	2,000.00	2,000.00	1,000.00	2,000.00	1,000.00	2,000.00	1,000.00	2,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	700.00	16,700.00
Gastos de Venta	698.24	896.47	1,094.71	1,094.71	1,094.71	1,292.95	1,303.21	1,501.45	1,506.58	1,506.58	1,506.58	1,308.35	14,804.56
Utilidad Operativa	- 17,604.65	8,147.86	2,308.93	1,308.93	2,308.93	10,765.72	12,255.45	20,712.24	21,957.11	21,957.11	21,957.11	12,800.32	102,579.33
Otros Ingresos (Gastos)													
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros													
Resultados antes de Participaciones e impuestos	- 17,604.65	8,147.86	2,308.93	1,308.93	2,308.93	10,765.72	12,255.45	20,712.24	21,957.11	21,957.11	21,957.11	12,800.32	102,579.33
Impuesto a la Renta y Partidas Extraordinarias													
Impuesto a la Renta (30%)	5,281.40	2,444.36	692.68	392.68	692.68	3,229.72	3,676.64	6,213.67	6,587.13	6,587.13	6,587.13	3,840.10	30,773.80
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	- 12,323.26	5,703.50	1,616.25	916.25	1,616.25	7,536.00	8,578.82	14,498.57	15,369.98	15,369.98	15,369.98	8,960.22	71,805.53

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 8: FLUJO LIBRE ESPERADO

**GREEN HUB
FLUJO DE CAJA LIBRE ESPERADO
POR EL EJERCICIO DEL AÑO 1**

DESCRIPCIÓN	MES 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL AÑO 1
Ventas Netas (Ingreso operaciones)		8,949.33	17,898.67	26,848.00	26,848.00	26,848.00	35,797.33	36,297.33	45,246.67	45,496.67	45,496.67	45,496.67	36,547.33	397,770.67
Costos y gastos		-27,245.19	-27,428.94	-26,612.68	-27,612.68	-27,796.43	-26,806.70	-26,806.70	-27,990.45	-26,995.58	-26,995.58	-26,995.58	-26,511.83	-325,604.32
Depreciación		-1,574.65	-1,574.65	-1,574.65	-1,574.65	-1,574.65	-1,574.65	-1,574.65	-1,574.65	-1,574.65	-1,574.65	-1,574.65	-1,574.65	-18,895.76
EBIT		-19,870.50	-11,104.92	-1,339.33	-2,339.33	-1,339.33	6,426.26	7,915.99	15,681.58	16,926.44	16,926.44	16,926.44	8,460.86	53,270.60
Impuestos		5,488.76	2,859.08	70.59	229.41	70.59	2,400.27	2,847.19	5,176.87	5,550.33	5,550.33	5,550.33	3,010.65	21,649.91
Depreciación		1,574.65	1,574.65	1,574.65	1,574.65	1,574.65	1,574.65	1,574.65	1,574.65	1,574.65	1,574.65	1,574.65	1,574.65	18,895.76
Flujo de caja Neto (FEN)		-12,807.10	-6,671.19	164.72	-535.28	164.72	5,600.63	6,643.45	12,079.36	12,950.76	12,950.76	12,950.76	7,024.85	50,516.45
CAPEX		-107,016.95												-107,016.95
Gastos Pre-Operativo														-70,674.24
Capital de Trabajo Neto														-18,474.58
FLUJO DE CAJA LIBRE (FEL)		-196,165.76	-6,671.19	164.72	-535.28	164.72	5,600.63	6,643.45	12,079.36	12,950.76	12,950.76	12,950.76	7,024.85	-145,649.31
VA Mensual		-196,165.76	-6,488.72	158.01	-506.40	153.69	5,153.53	6,028.91	10,811.04	11,481.34	11,273.92	11,118.67	5,948.03	
VA Anual		-196,165.76	42,451.29											

COK	16.76%
COK MENSUAL	1.40%

Fuente: Elaboración Propia