



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

Caso Pedagógico – Caso Estudiantes

Caso: WeWork y el ecosistema de valoración.

Héctor Andrés Gómez Becerra

Maestría en Administración de Empresas Internacional

(MBA Internacional)

Colegio de Estudios Superiores de Administración

(CESA)

Bogotá, Colombia

2020

Caso Pedagógico – Caso Estudiantes

Caso: WeWork y el ecosistema de valoración.

Autor: Héctor Andrés Gómez Becerra

Tutor: Roberto de la Vega Vallejo

Maestría en Administración de Empresas Internacional

(MBA Internacional)

Colegio de Estudios Superiores de Administración

(CESA)

Bogotá, Colombia

2020

Contenido

- 1. Introducción 3
- 2. Adam Neumann, familia y amigos..... 3
- 3. WeWork y WE Company..... 5
- 4. IWG - La competencia 7
- 5. Venture Capital y la Prima de Innovación..... 9
- 6. Camino a Seguir..... 11
- Anexo 1 12
- Anexo 2 14
- Anexo 3 15
- Anexo 4 16
- Anexo 5 17
- Anexo 6 18
- Anexo 7 19
- Bibliografía..... 20

1. Introducción

Adam Neumann tenía 41 años en el año 2020, en los cuales había pasado de ser un ciudadano del común a una de las figuras más reconocidas del mundo de las StartUps. Adam fundó WeWork en el año 2010 y había logrado que su compañía tuviese la posibilidad de llegar a la bolsa de valores durante el 2019. Sin embargo, los planes de Adam, y por ende de WeWork, no habían salido como planeado. La Oferta Inicial de Acciones (en adelante IPO, o Initial Public Offering) que iba a ser realizada dejó entrever las verdaderas cifras de resultados financieros de WeWork lo que generó un espiral de desconfianza que terminó con la salida de Neumann como CEO de WeWork, y posteriormente, como el presidente de su junta directiva. En enero de 2019, Adam Neumann resumía la historia de WeWork de la siguiente manera: “Nine years ago, we had an idea. We thought that if we created a community that helped people live life with purpose, we could have a meaningful impact on the world.” (Neumann, 2019). WeWork llegó a ser una de las compañías más admiradas por el mercado, los inversionistas y sus trabajadores. ¿Qué sucedió en el camino?

2. Adam Neumann, familia y amigos.

Adam Neumann nació en Israel en 1979 donde atendió su primaria mientras que su madre trabajaba como doctora en un hospital cercano a la franja de Gaza (Business Insider, 2020). Como es tradición para los israelíes, Adam sirvió en las fuerzas militares de su país en donde conoció a la gran mayoría de sus amigos, hasta el año 2001 cuando se trasladó a Nueva York (NY) y vivió junto a su hermana Adi. En NY inició sus estudios en negocios en Baruch College en donde inició su conceptualización de la idea de espacios comunales que evolucionaría en WeWork. Sin embargo, Adam no se graduaría hasta 15 años después de iniciar, dejando su carrera en 2009 y terminado en 2017. Adam intentó crear dos compañías

mientras estudiaba; la primera fue una idea para fabricar zapatos y la segunda fue la confección de ropa de bebe. Ésta última logró ver la luz bajo el nombre de “Egg Baby” (Business Insider, 2020) y aún se mantiene en operación.

Durante esta etapa es cuando, a través de un amigo mutuo, Adam conoce a Miguel McKelvey quién posteriormente sería el cofundador de WeWork. Miguel convenció a Adam de mover las oficinas de Egg Baby al mismo edificio dónde él operaba sus negocios. Con este movimiento nace la idea de rentar espacios de oficinas desocupado que podría ser compartido. Tras una época de conversaciones, decidieron rentar un espacio de oficinas en un edificio cercano y nació una compañía llamada Green Desk (Business Insider, 2020) con la idea de ser ambientalmente sostenibles y generar espacios de trabajo colaborativo.

Sin embargo, Adam y Miguel deciden emprender un camino individual y venden su idea de Green Desk a su arrendatario por USD \$3 Millones (Business Insider, 2020) y así inicia WeWork, en 2010, con un edificio en el barrio Little Italy en NY (Ver Imagen 1). Durante su carrera también conoció a Rebekah Paltrow, su actual esposa y quién es cofundadora de WeWork Company. Rebekah llegó a tener gran influencia en la compañía puesto que tenía la potestad (junto a otras dos personas) de escoger el siguiente CEO de la compañía en caso de que Adam no pudiese desempeñar ese cargo.

La gran influencia que una persona como Adam tenía en la compañía y la forma en que sus intereses personales se mezclaban con ella, era uno de los factores que más críticas recibía. Sin embargo, la capacidad de crecimiento de WeWork no se vio afectado por esto. Por ejemplo, algunos de los edificios que WeWork tomaba en arriendo, eran propiedad de Adam Neumann y su esposa. Adam registró la palabra “WE” como una marca personal, que después vendió a la compañía. Las críticas relacionadas por la operación llevaron a que Neumann devolviera el pago recibido. Adam era el accionista individual más grande de

WeWork y tenía acciones de categoría especial que le daban un mayor poder de voto que otros accionistas.

3. WeWork y WE Company



Imagen 1. Elaboración a mano que muestra el ecosistema soñado por los fundadores de WeWork. Fuente: (Neumann, 2019).

El negocio de WeWork es relativamente simple. We Work adquiere o renta una propiedad a su propietario para posteriormente rentarla a individuos a un precio superior, generando un margen de ganancia. Para poder aumentar el valor de su renta WeWork transforma y actualiza el espacio incluyendo elementos como cafés, oficinas, espacios comunes y otros atributos (Huang, 2019). Adicionalmente ofrece servicios complementarios como alquiler de carros, entre otros, por los que cobra una comisión adicional.

Esta oferta de valor esta complementada con un alto grado de flexibilidad (Ver Anexo 1 para más detalle). WeWork transformó el negocio inmobiliario al habilitar todo tipo de opciones para los clientes, y segmentar los clientes desde el espacio unipersonal, pasando por equipos de trabajo, la incubación de un startup, hasta el espacio corporativo con desarrollo

de marca para consolidar una compañía. WeWork fraccionaba sus tarifas al igual que fraccionaba su espacio, por tal razón existen múltiples formas de pago que se adecuan a las necesidades de cada quién. Esta multiplicidad de opciones la convertía en aliado para quién quería tener un espacio (privado o compartido) por unas horas hasta llegar a quien requería todo un servicio de administración inmobiliaria con cargos recurrentes fijos.

Además de los servicios inmobiliarios, WeWork establece que quiere “crear una comunidad” y “un lugar donde estamos redefiniendo el éxito” (WeWork, 2019). Parte de la gran dinámica de crecimiento de WeWork se dio por la construcción de esta comunidad exitosa que ahora tenía un espacio de trabajo donde seguir sus sueños y alcanzar sus objetivos. Además de ser una comunidad de colaboradores donde en un espacio de WeWork seguro se encontraría la empresa, contacto, y servicio que terminaría de complementar el desarrollo propio.

Este magnetismo de WeWork estaba creado frente a la figura de Adam Neumann quién en los documentos de la IPO fue mencionado como capaz de “llevar su sombrero de visionario, operador e innovador, a la vez que es exitoso dentro de la comunidad y como moldeador de la cultura” (Telford, 2019). Adam es considerado una persona carismática que se integraba fácilmente con la comunidad, y que cumplía con ese perfil de disruptor de Silicon Valley al ser fundador de una gran compañía mientras hacía cosas como caminar sin zapatos dentro de sus oficinas.

WeWork no es solo trabajo, también anunció la creación del concepto WeLive que hace referencia a unidades habitacionales en la cual abrió un concepto de 200 apartamentos en la isla de Manhattan, lo llevó a Crystal City en Washington DC y a Londres. (Neate, The Guardian, 2018). Los espacios de oficinas también estaban acompañados del concepto “Rise by We”, en el que se ofrecen servicios de gimnasio y spa, principalmente en NY.

Adicionalmente, desarrolló conceptos como WeGrow que es una compañía que opera un jardín infantil en Nueva York y de la cual Rebekah, la esposa de Adam, es la CEO. En este último punto, Adam Neumann expresó que expandirse hacia la educación era algo natural dado el slogan de “has lo que amas”, puesto que, si quieres cambiar el mundo, tienes que cambiar a los niños cuando tienen 2 años (Neate, The Guardian, 2018).

Los alcances del proyecto, en sus inicios, contemplaban incluso un banco (WeBank) y planificaciones mayores como un barrio (WeNeighborhoods), hasta ciudades (WeCities). Incluso, WeWork se presentaba como una compañía de tecnología, no de bienes raíces.

WeWork es una compañía que en el 2019 estuvo cerca de tener presencia en el mercado al considerar una IPO cuando el mercado la valoraba en cerca de \$47 Billones de dólares, por encima de compañías como AirBnB (\$31 Billones), Stripe (\$35 Billones), SpaceX (\$33 Billones) (Bloomberg, 2019). Pero de la misma forma que creció esa valoración, ha desaparecido hasta llegar a niveles cercanos a \$8 Billones a pesar de haber recaudado \$19.2 Billones de dólares en las diferentes rondas de inversión que ha realizado (Craft, 2019).

4. IWG - La competencia

IWG son las siglas de International Workplace Group. una compañía fundada en 1989, por lo que acumula más de 30 años de experiencia en el mercado y actualmente cotiza en la bolsa de Londres. A propósito: “IWG provides a choice of professional, inspiring and collaborative workspaces, communities and services that help people work more productively” (IWG Plc, 2019). IWG es una compañía, que al igual que WeWork, ofrece espacios de trabajo colaborativo buscando aumentar la productividad de los trabajadores.

“With locations in practically every country, city, town and transport hub, and options ranging from an hour’s coworking to multi-year office space leases, we enable people and

businesses to work where, when and how they want.” (IWG Plc, 2020). IWG es una compañía que ofrece servicios con diversas características desde los servicios inmobiliarios más tradicionales hasta los espacios de coworking, además de cobros por hora y uso, hasta contratos multianuales de administración de la propiedad. Durante sus más de 30 años de historia, IWG tiene más de 2.5 millones de clientes usando sus espacios que se encuentran en más de 3.300 ubicaciones en más de 1.000 ciudades por más de 110 países y dice que se apoya en las principales tendencias del mercado (Anexo 3) que establecen que los espacios flexibles para oficinas son una tendencia que va a quedarse.

IWG establece que la digitalización y las nuevas tecnologías que permiten a cualquier trabajador desde cualquier parte, la mayor flexibilidad y productividad personal para trabajar en diferentes ambientes, a diferentes horas y con diferentes equipos, y los beneficios de las compañías como la retención de talento por una entrega de beneficios no salariales a la vez que se pueden optimizar costos, crecer orgánicamente o adaptarse a nuevos mercados. A diferencia de WeWork que centralizó toda su operación en la marca “WE” y en una única sombrilla, IWG actúa como la casa matriz de una operación multi marca con más de 16 marcas diferentes (11 marcas para alquiler de oficinas y espacios flexibles, 4 marcas para ofrecer servicios de arrendamiento de propiedades comerciales, y 1 marca para la administración tradicional de propiedades comerciales) (IWG Plc, 2020). Esta separación multimarca le permitía a IWG separar las actividades de cada una focalizando en cada uno de los servicios y mercados donde tiene presencia (Ver Anexo 4).

Sin embargo, WeWork es una compañía que, en 9 años de operación, sin la generación de utilidades, logró que el mercado le diera una valoración de 13 veces mayor que la valoración de una compañía de similares características que genera utilidades y opera hace más tiempo. Mark Dixon, el CEO & Fundador de IWG, mencionó que “es una situación que

miran de forma recurrente (la valoración de WeWork), y se preguntan ¿Qué nos ha hecho falta? ¿Es algo que no estamos haciendo? ¿Es algo que nos hace falta? ¿Es una suerte de ingrediente, que esta ahí afuera, que podamos agregar a lo que hacemos? Pero realmente nunca lo encontramos” (Bloomberg, 2019).

5. Venture Capital y la Prima de Innovación

El New York Times publicó un titular que decía “\$100 million was once big money for a startup. Now, it’s common.” (Rowley, 2019). En las rondas de 2018 las ofertas de más de \$100 Millones de dólares representaron una pequeña porción de la cantidad de negocios cerrados, pero representan “56 por ciento del volumen total en dólares” (Rowley, 2019). En este mundo de grandes jugadores es donde aparece SoftBank, uno de los mayores inversionistas en WeWork, quién ha invertido más de USD \$10 Billones (Business Insider, 2020). SoftBank quería adelantarse a tener todas las iniciativas tecnológicas que definirán los destinos del mundo en los años por venir. “To fulfill this dream, he needed an army of wild-eyed entrepreneurs like Neumann who would take big sums and big risks.” (Brooker, 2019).

En enero de 2016, Adam Neumann fue conferencista en un evento en India. Dentro del público estaba Masayoshi Son. En esa conferencia, Adam expresó su forma de ver a las compañías, en la que no coincidía sobre una aproximación de valoración, inversión, burbujas financieras, sino que en su visión se trataba de encontrar aquello que realmente amas, que tiene una intensidad, y que logrará transformar al mundo en un lugar mejor (Brooker, 2019).

En diciembre de ese mismo año, Masayoshi Son solicitó un tour guiado de las oficinas de WeWork en NY, bajo la excusa de querer “simplemente” conocerlas. Son llegó cerca de dos horas tarde y la visita guiada duró solo 12 minutos. Sin embargo, Masayoshi invitó a

Adam a acompañarlo en su viaje de regreso para hablar en su auto. “There, in the back seat, Son took out an iPad and wrote out the terms for a \$4.4 billion investment in the company.” (Brooker, 2019).

En 2018 Masayoshi Son, el CEO de SoftBank dijo que su inversión en WeWork podría salir barata si la empresa continuaba su crecimiento exponencial hasta llevar a valorizarse hasta unos cientos de billones de dólares (Neate, The Guardian, 2018). En una entrevista, Adam Neumann expresó “I need to have the biggest valuation I can, because when countries are shooting at each other, I want them to come to me,” (Neate, The Guardian, 2019). Era su forma de ver el mundo y la compañía. Tenía que ser el más grande de los grandes.

Es evidente que IWG y WeWork son compañías que están en diferentes niveles de maduración y además que han definido diferentes estrategias de crecimiento para alcanzar el tamaño actual. Por ejemplo, WeWork dobló su tamaño en 15 meses aprovechando los recursos recibidos en sus rondas de inversión. WeWork no era como IWG. En el año 2018, los ingresos de WeWork crecieron al 106%, mientras que IWG creció al 8%, y en muchos casos los inversionistas valoran el crecimiento. Un disruptor frente una incumbente.

Lo que le importa a Wall Street son las expectativas de crecimiento, los flujos de caja futuros. Por tal razón los negocios en declive parecen baratos frente a los negocios en crecimiento exponencial. Para entender la diferencia de valoración entre WeWork en USD \$47 Billones, frente a IWG en USD \$3.7 Billones, pasa por mirar la tasa de crecimiento (Bowman, 2019). Adicionalmente, aunque IWG tiene una mayor presencia global, WeWork logra traer un mayor ingreso por ubicación. En la primera mitad de 2019, WeWork logró generar cerca de USD \$2.8 Millones por ubicación, frente a los USD \$477 Mil de IWG. Esto se lograba al usar el espacio de manera diferente ubicando cerca de 1.144 espacios de trabajo por ubicación frente a los 181 de IWG. Estas métricas soportan la narrativa de WeWork de

apalancarse en tecnología para optimizar en una mayor medida sus espacios que su competencia (EquityZen, 2020). (Ver Anexo 6 y 7).

Ahora bien, en su reporte para la IPO WeWork estableció que “The timing at which we [WeWork] may achieve profitability depends on a variety of factors, including economic and competitive conditions in the markets where we operate and seek to expand, the pace at which we choose to grow and our ability to add new products and services to our platform.” (EquityZen, 2020). Es decir, WeWork posiblemente seguirá creciendo, pero diferentes factores fuera de su entero control la volverán rentables.

6. Camino a Seguir

WeWork logró captar la atención de algunos de los inversionistas más grandes, como SoftBank, y en esa carrera incluso acuñó una expresión como el “Space-as-a-Service”, que se relaciona mucho con un concepto de tecnología como el “Software-as-a-Service”. En esta narrativa, WeWork parece ser valorada más como una empresa de tecnología que como una empresa de servicios inmobiliarios o bienes raíces.

Esta diferencia de narrativa y aproximación la separó de las consideraciones de un competidor como IWG, que de hecho cabe la pena preguntarse si realmente puede ser considerado su competidor. Las métricas tradicionales de Estados Financieros, Flujos de caja, dividendos parecen no ofrecer suficiente información sobre los potenciales resultados futuros que WeWork podría obtener. Pero métricas como su optimización de espacios de trabajo y el ingreso por ubicación podrían sustentar esa narrativa de empresa de tecnología.

¿Será WeWork capaz de continuar convenciendo a los inversionistas?

Anexo 1

Soluciones de espacio de trabajo – WeWork

Por ejemplo, en los espacios para alquiler WeWork presenta las siguientes opciones (WeWork, 2020):

Oficinas Privadas:

- **Oficina privada estándar:** Espacio dentro de un edificio de WeWork con acceso compartido y espacios públicos compartidos. Disponible para en 1 y 30 espacios de trabajo con servicios compartidos.
- **Suite de oficina:** Oficinas para equipos grandes con salas de reuniones privadas, oficinas ejecutivas y apoyo operativo. Disponible para equipos entre 30 y 250 espacios de trabajos con servicios privados.
- **Headquarters por WeWork:** Espacio para oficinas configurable en una planta privada con entrada propia, desarrollo de marca y servicios. Disponible para 50 hasta 250 espacios de trabajos con planos configurables.
- **Edificios Personalizados:** Oferta para crear la oficina ideal desde cero de la mano de los expertos inmobiliarios de WeWork. Disponible para más de 200 espacios de trabajo con diseño completamente personalizado.

Espacios de Coworking:

- **Espacio Compartido:** Espacios de trabajo compartidos y salas de reuniones en el edificio WeWork que se prefiera. Disponibles entre 1 y 5 espacios de trabajo de espacio compartido.

- **Escritorio Personal:** Escritorio personal en una oficina con llave y acceso 24/7 a servicios y salas de reuniones premium. Disponibles entre 1 y 5 espacios de trabajo de espacio permanente.
- **Escritorio Labs:** Comunidad de startups en fase inicial. Los planes incluyen escritorios personales, la orientación y la formación. Disponibles entre 1 y 10 espacios de trabajo con espacios y orientación.

Accede cuando lo necesites:

- **Acceso Global:** Acceso ilimitado a la red formada por +500 ubicaciones de WeWork repartidas por todo el mundo. Acceso ilimitado.
- **Plan We:** Adquiere el espacio de trabajo dónde y cuándo lo necesites gracias a nuestra red global de ubicaciones. Se paga en la medida que se utiliza.
- **Espacio para eventos:** Espacios privados diseñados para todo tipo de eventos, desde conferencias hasta celebraciones. Capacidad de hasta 400 personas.



Imagen 1: Primer edificio de WeWork en la ciudad de Nueva York.. Fuente: (Business Insider, 2020)

Anexo 2

Distribución de las Operaciones a Nivel Mundial – WeWork vs IWG



Imagen 2: Ubicaciones de las operaciones de WeWork – 2020. Fuente: (WeWork, 2020)

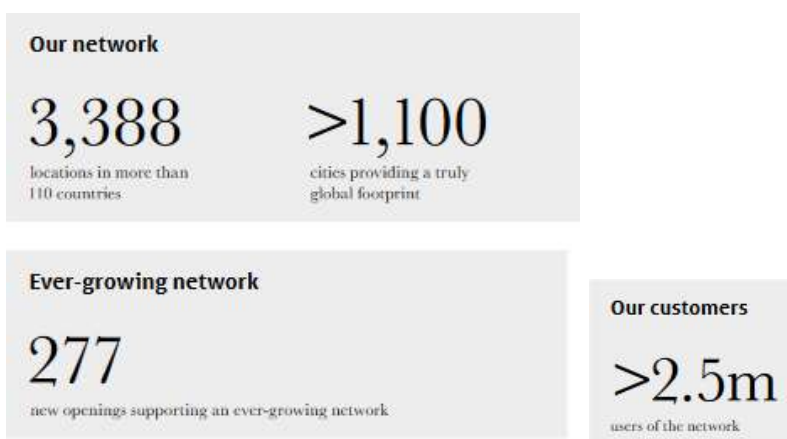


Imagen 3: Ubicaciones de las operaciones de IWG – 2020. Fuente: (IWG, 2020)

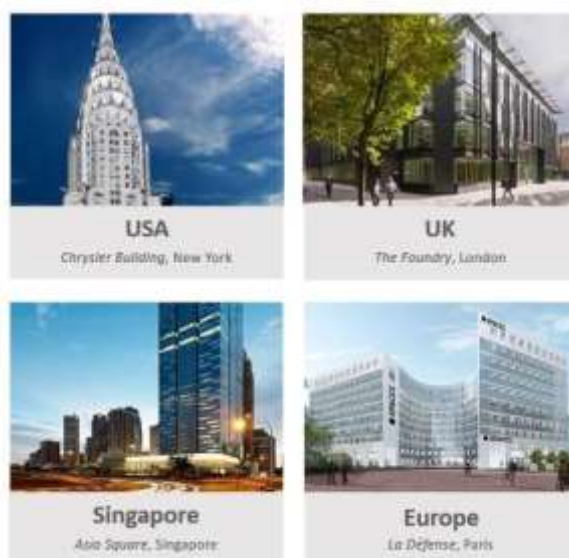


Imagen 4: Principales propiedades de IWG. Fuente: (IWG, 2020)

Anexo 3

Principales tendencias del mercado – IWG

Las principales tendencias del mercado de espacios flexibles de trabajo son:



Fuente: (IWG Plc, 2020)

Anexo 4

Resumen Estrategia Corporativa WeWork vs IWG

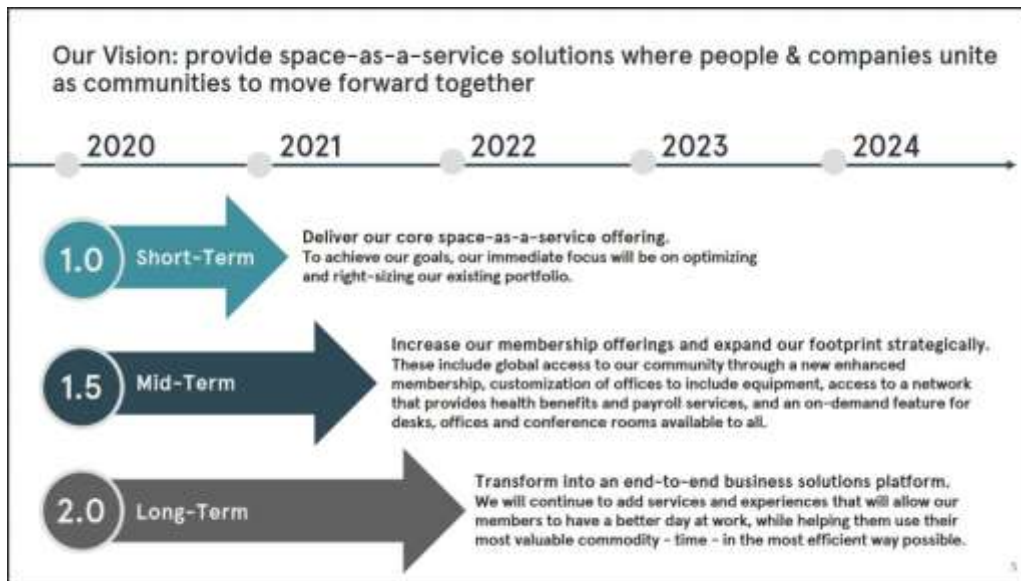


Imagen 5: Estrategia Corporativa WeWork. Fuente: (WeWork, 2020)

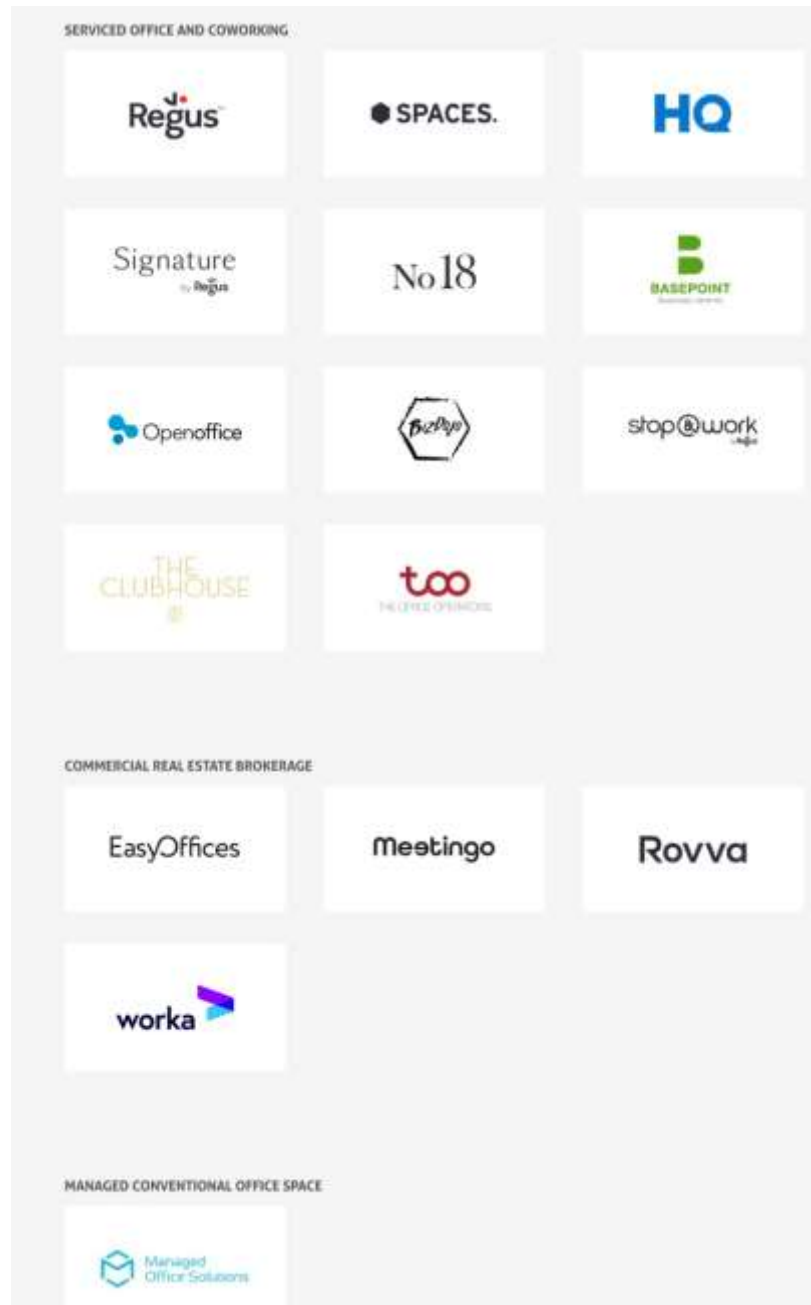


Imagen 6: Estrategia Corporativa IWG. Fuente: (IWG , 2020)

Anexo 5

Principales marcas de operación – IWG

Las principales marcas bajo las cuales opera IWG son:



Fuente: (IWG Plc, 2020)

Anexo 6

Comparación de Resultados IWG Plc y The WE Company– 1er semestre 2019

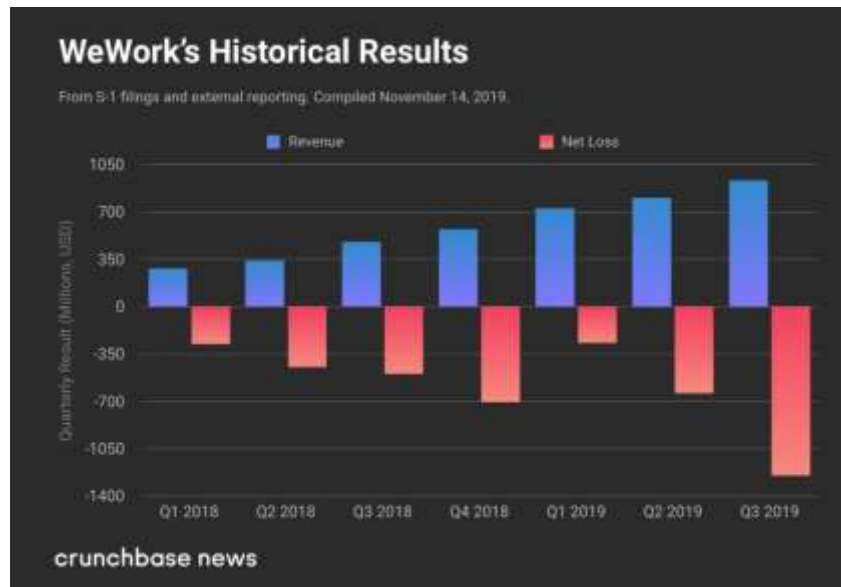
Los principales resultados e indicadores financieros son:

1H 2019 Metrics	IWG plc	The We Company
Countries	112	29
Cities	1,131	111
Locations	3,334	528
Workstations	602,535	604,000
Workstations per Location	181	1,144
1H 2019 Revenue (\$ in M)	\$1,589	\$1,535
1H 2019 Op. Income / (Loss) (\$ in M)	\$62	(\$1,369)
Operating Margin %	3.9%	(89.2%)
Future Lease Obligations (\$ in M)	\$7,225	\$47,200
Lease Obligations / Run-Rate Revenue	2.3x	15.4x
Other Debt (\$ in M)	\$414	\$4,343
Other Debt / Run-Rate Revenue	0.1x	1.4x
2018 CapEx Invested (\$ in M)	\$405	\$1,382
1H 2019 CapEx Invested (\$ in M)	\$226	\$812
Valuation (\$ in M)	\$4,449	\$47,000
Price-to-Sales (LTM)	1.4x	18.1x

Fuente: (EquityZen, 2020)

Anexo 7

Imagen 7: Estrategia Corporativa WeWork.



Fuente: (Wilhem & Kunthara, 2019)

Imagen 8: Valor de la acción de IWG Plc.



Fuente: (Google, 2020)

Bibliografía

- Bloomberg. (7 de 11 de 2019). *The Spectacular Rise and Fall of WeWork*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=X2LwIiKhczo>
- Bowman, J. (16 de 08 de 2019). *Sorry, WeWork Isn't at All Like IWG*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.fool.com/investing/2019/08/16/sorry-wework-isnt-at-all-like-iwg.aspx>
- Brooker, K. (15 de 11 de 2019). *WeFail: How the doomed Masa Son-Adam Neumann relationship set WeWork on the road to disaster*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.fastcompany.com/90426446/wefail-how-the-doomed-masa-son-adam-neumann-relationship-set-wework-on-the-road-to-disaster>
- Business Insider. (02 de 04 de 2020). *The career rise and fall of Adam Neumann, the controversial WeWork cofounder*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.businessinsider.com/wework-ceo-adam-neumann-bio-life-career-2019-8>
- Craft. (11 de 2019). *IWG*. Obtenido de <https://craft.co/regus>
- Craft. (11 de 2019). *WeWork*. Obtenido de <https://craft.co/wework>
- EquityZen. (2020). *A Co-Working Comparison: WeWork vs. IWG*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://equityzen.com/knowledge-center/newsletter/a-co-working-comparison-wework-vs-iwg/>
- Google. (04 de 2020). *IWG share price*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.google.com/search?channel=crow2&client=firefox-b-d&q=IWG+share+price>

- Huang, Y. (17 de 02 de 2019). *The WeWork Business Model*. Recuperado el 04 de 2020, de Coworking Resources: <https://www.coworkingresources.org/blog/the-wework-business-model>
- IWG . (03 de 03 de 2020). *2019 Full Year Results*. Recuperado el 04 de 2020, de <http://investors.iwgplc.com/~//media/Files/I/IWG-IR/reports-and-presentations/2020/2019-full-year-results.pdf>
- IWG. (2020). *Annual Report and Accounts 2019*. Recuperado el 04 de 2020, de <http://investors.iwgplc.com/~//media/Files/I/IWG-IR/reports-and-presentations/2020/consolidated-report-and-accounts-2019.pdf>
- IWG Plc. (11 de 2019). *IWG What We Do*. Obtenido de <https://www.iwgplc.com/About/WhatWeDo>
- IWG Plc. (2020). *Our companies*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.iwgplc.com/OurCompanies>
- IWG Plc. (2020). *Our Story*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.iwgplc.com/About/OurStory>
- IWG Plc. (2020). *The future of work*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.iwgplc.com/ThoughtLeadership/Trends>
- Neate, R. (23 de 03 de 2018). *The Guardian*. Recuperado el 04 de 2020, de WeGeneration work, rest and play together in Adam Neumann's empire: <https://www.theguardian.com/money/2018/mar/23/wegeneration-work-rest-and-play-together-in-adam-neumanns-empire>
- Neate, R. (28 de 09 de 2019). *The Guardian*. Recuperado el 04 de 2020, de Hubris of a high-flyer: how investors brought WeWork founder down to earth:

<https://www.theguardian.com/business/2019/sep/28/hubris-of-a-high-flyer-how-investors-brought-wework-founder-down-to-earth>

Neumann, A. (08 de 01 de 2019). *The beginning of a new story*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.wework.com/newsroom/posts/wecompany>

Newmann, A. (08 de 01 de 2019). *The Beginning of a New Story*. Obtenido de <https://www.wework.com/newsroom/posts/wecompany>

Rowley, J. D. (17 de 06 de 2019). *The Most Recent Startup Investments Over \$250 Million In 2019*. Obtenido de <https://news.crunchbase.com/news/the-most-recent-startup-investments-over-250-million-in-2019/>

Telford, T. (24 de 09 de 2019). *WeWork CEO wants to live forever and become a trillionaire - but his job is in jeopardy*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.smh.com.au/business/companies/the-cult-of-adam-wework-ceo-s-unconventional-act-is-wearing-thin-20190924-p52u8j.html>

WeWork. (2019). *WeWork*. Obtenido de Our Mission: <https://www.wework.com/en-GB/mission>

WeWork. (2020). *WeWork*. Recuperado el 04 de 2020, de Soluciones de espacio de trabajo: <https://www.wework.com/es-ES/workspace>

WeWork. (04 de 2020). *WeWork Locations*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.wework.com/en-GB/locations>

WeWork. (26 de 03 de 2020). *WeWork Uptade - Investors Presentation*. Recuperado el 04 de 2020, de https://www.wework.com/ideas/wp-content/uploads/sites/4/2020/03/2020.03.25_WeWork-Financial-Targets-Deck_vF.pdf

Wilhem, A., & Kunthara, S. (14 de 11 de 2019). *Fuente: (Google, 2020)*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://news.crunchbase.com/news/unpacking-weworks-latest-financial-results>.