



**Colegio de Estudios  
Superiores de Administración**

**CREACIÓN DE UNA EXPERIENCIA ÓPTIMA PARA EL CLIENTE DE COWORKING EN  
BOGOTÁ**

**Carolina Osorio Isaza**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA**

**Maestría en Administración de Empresas – MBA**

**Bogotá**

**2022**

**CREACIÓN DE UNA EXPERIENCIA ÓPTIMA PARA EL CLIENTE DE COWORKING EN  
BOGOTÁ**

**Carolina Osorio Isaza**

**Tutor  
Juan Carlos Correa Nuñez**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA  
Maestría en Administración de Empresas - MBA  
Bogotá  
2022**

## **Resumen**

Los coworkings son un espacio de trabajo, pero más que eso, son un lugar de encuentro, crecimiento personal y profesional, son lugares inspiradores que llevan a su usuario a crear una experiencia de trabajo memorable. El término coworking aparece en los años 80's en Europa pero se ha convertido en tendencia en los últimos años y especialmente desde el 2020. Lo anterior debido a que permite a las empresas una metodología de trabajo flexible y muy completa, basada en contratos a corto plazo y una serie de servicios incluidos. En esta investigación se estudia cuáles son las preferencias en la experiencia de 267 clientes de coworking en la ciudad de Bogotá, con el fin de no sólo determinar las variables más importantes a tener en cuenta como propietario de un espacio de coworking, sino para crear una metodología de bases y clústers la cual permita comprender cuál es la experiencia de coworking óptima para cada tipo de cliente en Bogotá. Se argumenta la contradicción entre la definición de coworking en la literatura frente a la realidad evaluada, donde la generación de comunidad no tiene el protagonismo que le dan diversos autores. Se propone una metodología para que las empresas de coworking en Bogotá puedan más fácilmente identificar según su cliente target, cuáles son las variables más importantes a tener en cuenta a la hora de diseñar una experiencia memorable para sus clientes, con el fin de apoyar a la industria y aportar a la literatura existente.

## **Palabras Clave**

Coworking – Experiencia del Cliente – Oficinas – Necesidades del Cliente – Customer Journey

## Tabla de Contenido

<b>1. Introducción.....</b>	<b>1-6</b>
1.1 Problema de investigación.....	2-4
1.2 Propuesta del trabajo de investigación.....	4-5
1.3 Hipótesis.....	5-6
1.4 Objetivo general.....	6
1.4.1 Objetivos específicos.....	6
<b>2. Revisión de Literatura.....</b>	<b>6-15</b>
2.1 La literatura alrededor del coworking.....	7-15
2.2 La literatura alrededor de la experiencia del cliente .....	15-30
<b>3. Metodología .....</b>	<b>30-34</b>
3.1 ¿Cómo se medirán las variables del trabajo? .....	30
3.2 ¿Qué criterios se tendrán en cuenta para la definición de estas variables?.....	30-31
3.3 ¿Cómo se determinará su validez? .....	31
3.4 ¿Qué tipos de análisis se llevarán a cabo en el trabajo? .....	31-32
3.5 Análisis estadístico.....	32
<b>4. Resultados Esperados .....</b>	<b>33</b>
<b>5. El customer journey y las expectativas del cliente .....</b>	<b>33-34</b>
<b>6. Gráficas de los resultados obtenidos .....</b>	<b>34-48</b>
6.1 Tipo de cliente .....	35-36
6.2 Fase 1 de la experiencia: Factores Externos .....	36
6.3 Fase 2 de la experiencia: Consecución del cliente .....	37-38
6.4 Fase 3 de la experiencia: el día a día.....	38-42
6.4.1 Uso inicial del servicio.....	38
6.4.2 Uso del servicio de cafetería .....	39
6.4.3 Los espacios esperados.....	40-41
6.4.4 Características del espacio de trabajo.....	41-42
6.4.5 Elementos adicionales del espacio de trabajo .....	42-43
6.4.6 Características del servicio.....	43-44
6.4.7 Beneficios adicionales .....	45
6.4.8 Creación de comunidad .....	46-47
6.5 Fase 4 de la experiencia: Renovación del contrato .....	47-48
<b>7. Los resultados .....</b>	<b>49-50</b>
7.1 Variables dependientes e independientes . .....	49-50
7.2 Mayorías base .....	50
<b>8. Análisis de resultados .....</b>	<b>50-71</b>
8.1 Variables independientes .....	50-55
8.1.1 Bases independientes .....	51-52

8.1.2	Variables irrelevantes .....	52-53
8.1.3	Clúster Nivel II .....	53-55
8.2	Variables Dependientes .....	55-
8.2.1	Bases Dependientes .....	55-56
8.2.2	Clúster Nivel I .....	56-61
8.2.3	Clúster Nivel II .....	61-65
8.2.4	Dependientes Irrelevantes .....	65-69
8.3	Análisis General .....	69-71
<b>9.</b>	<b>Conclusión.....</b>	<b>72-78</b>
9.1	Contexto Comercial.....	72
9.2	Cumplimiento de objetivos y resultados esperados.....	72-75
9.3	Aporte a la literatura actual.....	75-78
<b>10.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>78-81</b>

### Índice de gráficos:

- Imagen 1: Mapa de organización de variables por categoría.....	32
- Imagen 2: Tabla de fases y touchpoints del customer journey .....	34
- Imagen 3: Representación de encuestados por género.....	35
- Imagen 4: Representación de encuestados por edad.....	35
- Imagen 5: Representación de encuestados por cargo.....	35
- Imagen 6: Representación de encuestados por edad promedio de los empleados de la empresa.....	35
- Imagen 7: Representación de encuestados por tamaño de la empresa.....	36
- Imagen 8: Representación de encuestados por sector de la empresa.....	36
- Imagen 9-60: Respuestas de la encuesta .....	36-48
- Imágenes 9-11: Fase 1: Factores Externos.....	36
- 12-17: Fase 2: Consecución del cliente.....	37-38
- 18-19: Fase 3: Día a Día de la experiencia : Uso inicial.....	38
- 20-23: Fase 3: Día a Día de la experiencia: Uso de la Cafetería.....	39
- 24-29 Fase 3: Día a Día de la experiencia: Espacios.....	40-41
- 30-32: Fase 3: Día a Día de la experiencia: Características adicionales del espacio.....	41-42

- 33-37: Fase 3: Día a Día de la experiencia: Elementos adicionales del espacio.....	42-43
- 38-44: Fase 3: Día a Día de la experiencia: Características del servicio.....	43-44
- 45-48: Fase 3: Día a Día de la experiencia: Beneficios Adicionales.....	45
- 49-55: Fase 3: Día a Día de la experiencia: Creación de Comunidad.....	46-47
- 56-60: Fase 4: Renovación del contrato.....	47-48
- Imagen 61: Variables Dependientes/ Independientes.....	49
- Imagen 62: # de tipos de cliente dependientes por Variable.....	49
- Imagen 63: Representación de la importancia y la cantidad de las variables por categoría.....	50
- Imagen 64: Representación de la importancia y la cantidad de las variables por categoría/ Para las variables independientes.....	51
- Imagen 65: Forma de agrupar las respuestas para crear el Clúster de nivel II.....	53
- Imagen 66: Representación de la importancia y la cantidad de las variables por categoría/ Para las variables dependientes.....	55
- Imagen 67: % de dependencias en cada tipo de cliente, que forman el nivel I.....	60
- Imagen 68: % de dependencias en cada tipo de cliente, que forman el nivel II.....	65
- Imagen 69: % de mayorías agrupadas en las respuestas, según imagen 65.....	65
- Imagen 70: % de variables dependientes irrelevantes dependientes de cada tipo.....	69
- Imagen 71 % de variables dependientes por categoría de resultados.....	69
- Imagen 72: % de variables independientes por categoría de resultados.....	70
- Imagen 73: Representación de la importancia y la cantidad de las variables por categoría + Variables Irrelevantes. ....	70
- Imagen 74: Representación de la importancia y la cantidad de las variables según el ranking en el anexo 8. ....	71

## 1. Introducción

El mundo se ha transformado. No solamente por las consecuencias de una pandemia, sino por la velocidad y facilidad en que se crean y destruyen empresas y modelos de negocio. La incertidumbre es cada vez mayor y los empresarios planean cada vez a menor plazo. Una de las consecuencias de un mundo acelerando que vive el presente inmediato es la transformación del modelo tradicional de oficinas, que al perder valor a ojos de innumerables empresas, le ha dado paso y protagonismo al coworking.

Un coworking, podría definirse, como una forma de innovación empresarial que crea espacios de trabajo donde se genera comunidad, donde hay nuevos aprendizajes para los miembros y donde estos sienten un sentido de pertenencia y libertad de expresión. Lo anterior parte de la integración de una gran cantidad de autores, evaluados más adelante, que han escrito sobre el tema y concuerdan comúnmente en estas características.

De la misma forma en que han cambiado los modelos de negocio y las cadenas de valor, ha cambiado la forma de llegar al cliente y la importancia de éste en las estrategias de mercadeo. Como aseguran, Kim et al, 2018, mientras el mundo y la tecnología cambian rápidamente, los consumidores buscan no solamente productos y servicios sino también experiencias. Lo cual ha convertido al cliente en el foco de la estrategia, dándole paso al mercadeo relacional "que se enfoca en la retención de clientes y su contacto continuo, para fortalecer la relación y permitir la creación de un marco de valores común" (Arosa, Chica. 2020, p115) y la creación de la experiencia del cliente.

La experiencia es una forma de centrar la estrategia de mercadeo en las necesidades y expectativas del cliente. "Es un foco central de la teoría y practica del mercadeo. Dar una experiencia significativa es visto como parte esencial para lograr una ventaja competitiva y clientes satisfechos"<sup>1</sup> (McColl-Kennedy, et al, 2019, p.9). Según McColl-Kennedy Et al, 2019 quienes aseguran que las organizaciones que crean una experiencia cuidadosamente gestionada para sus clientes aumentan no solo la satisfacción de sus clientes, sino sus ingresos y la satisfacción de sus empelados. La experiencia del cliente sintetiza cada intercambio del cliente con la marca, un proceso denominado "holístico por naturaleza, que incorpora respuestas cognitivas, emocionales, sociales y espirituales del cliente hacia todas las interacciones con la

---

<sup>1</sup> En adelante traducción propia del texto citado.

firma”<sup>2</sup> (Lemon, Verhoef, 2016, p.70).

A partir de la comprensión anterior, este documento se centrará en la investigación de espacios de coworking en la ciudad de Bogotá y, más específicamente, en preguntarse si es posible el diseño de la experiencia de cliente óptima que puede ofrecer un coworking para el cliente. Esto pues, “...el producto de la investigación sobre el consumidor provee invaluable información sobre los clientes...que ocupa su mente, que expectativas tiene, que valora de un producto o servicio, que percibe de las marcas, que rechaza” (Restrepo, 2015, p. 20). Lo anterior con el fin, y en total acuerdo con Restrepo, de servirle más y mejor al cliente, proporcionándole un espacio que cumpla con todas sus expectativas.

## **1.1 Problema de Investigación**

Para definir el problema de investigación, es indispensable entender primero el entorno de estos espacios, algunos datos y evidencia de su trascendencia en el contexto actual.

Los espacios de coworking son una industria que se ha mantenido en crecimiento durante los últimos 20 años. Éstos han establecido una nueva forma de trabajo entre lo tradicional y lo remoto, hoy en día tan importante para la nueva normalidad que viven las ciudades. Según el San Diego Business Journal, WeWork es hoy en día el inquilino de edificios de oficinas privadas más grande de Nueva York (2019). Por otro lado, en Bogotá existen 100.000m<sup>2</sup> de coworkings, aproximadamente el 4% del mercado inmobiliario de oficinas, afirma Rodrigo Torres, Capital Markets Consultant Research de JLL Colombia, en Portafolio 2020. Cowork Latam, coworking en Bogotá afirma para la Revista Semana 2020, que el crecimiento del sector continuará a un ritmo del 23% anual y tendrá una recuperación rápida después de la pandemia, que los afectó en 2020. En Bogotá especialmente, se concentra el 68% de las empresas del país, según Semana 2020.

Las expectativas que tiene el cliente sobre su experiencia en un espacio laboral son cada vez más diferentes a años anteriores, como se verá más adelante, logrando así que los coworkings sean una opción cada vez más interesante en la capital y una economía en crecimiento que vale la pena estudiar y optimizar.

Los espacios de coworking se anticiparon hace años a una necesidad del futuro, que se vive hoy en día, dando la oportunidad a emprendedores y empresas de encontrar

---

<sup>2</sup> En adelante traducción propia del texto citado.

el punto medio entre el aislamiento y la alta concentración de trabajadores en el mismo espacio. Creando comunidades activas, que aportan al crecimiento personal y laboral de los *coworkers* (o miembros del espacio) y les permita conservar un sentido de pertenencia por sus empresas y evitar el total aislamiento y sus consecuencias.

Se considera fundamental la investigación sobre el tema, ya que adicionalmente, según Green, para el 2025 el 75% de la fuerza laboral del mundo serán Millennials. Esta generación, ha demostrado no llevarse bien con las estructuras corporativas tradicionales y ha preferido altamente los espacios de coworking para desarrollar sus actividades laborales (2014). La experiencia del cliente que estos esperan de un espacio laboral no puede satisfacerla una oficina tradicional fácilmente.

A pesar de que los coworkings parecen tener la respuesta perfecta para el futuro del espacio laboral, el mundo ha cambiado drásticamente en el 2020, y los clientes cada vez tienen expectativas y requerimientos mayores sobre la experiencia que esperan tener. Por ejemplo, hay una alta tendencia a buscar espacios de trabajo con lugares al aire libre, con mayor distanciamiento entre puestos de trabajo, espacios con mayor flexibilidad en los contratos, entre otros; que se han notado en el ejercicio propio de la dirección de un espacio de coworking. La transformación de estos espacios es fundamental para su supervivencia, entender al cliente al que se está sirviendo y comprender que no todos tienen las mismas necesidades, es fundamental para diseñar la mejor experiencia del cliente y así responder a una alta demanda de trabajadores que buscan un espacio que realmente llene sus expectativas tanto personales como laborales.

El propósito es entender “Cómo lograr que [el cliente] prefiera “su marca” que continúe consumiéndola y que comparta esa experiencia con personas semejantes a él” (Restrepo, 2015, 20 p. 12). Teniendo en cuenta que, según Restrepo, estudiar al cliente es fundamental para el éxito de cualquier organización y que el tema de investigación se centrará en el diseño del *customer experience* o experiencia del cliente, es imposible no involucrar al cliente para lograrlo. *Kapital Cliente*, libro de Marta Lucia Restrepo, publicado por el CESA en 2015 se define como “un activo empresarial que permite transformar el producto o servicio que se entrega, mediante una permanente creación de beneficios mutuos” (Restrepo, 2015, p. 17). Sin estudiar al cliente, entender sus necesidades, pasiones y expectativas, la experiencia sería imposible de diseñar, ya que este, según Restrepo, se considera un recurso que dinamiza la operación del negocio y representa un capital muy alto en cuanto al valor estratégico en el mercado (2015). Se consideran así, fuente de innovación constante y

fundamentales para el desarrollo de esta investigación.

El problema de esta investigación según los apartados anteriores, se basa en el mundo de los espacios laborales y cómo éste ha cambiado, volviendo necesario un cambio, o no será posible garantizar el futuro de los mismos. En primer lugar, es necesario dar a conocer los beneficios del trabajo en un espacio de coworking, pues tras los últimos años de pandemia varias empresas decidieron no retomar el trabajo presencial, al menos no al 100%. Lo que afecta la industria de los coworkings directamente, pues no sólo son empresas que en muchos casos se están recuperando, por lo que es un gasto que pueden ahorrarse, sino porque se dieron cuenta que el trabajo en casa presenta una gran variedad de beneficios.

Estos beneficios, sin embargo, se contraponen a la importancia de la socialización, de tener un lugar de reunión, y de los problemas de salud, concentración, productividad y cultura organizacional que genera el trabajo en casa permanente.

Para garantizar el crecimiento saludable de la industria es necesario proporcionar a los operadores de coworking, en Bogotá, una solución para garantizar más eficientemente el éxito de su negocio. Entendiendo que no sólo la forma de percibir el espacio de trabajo ha cambiado, sino también la importancia del cliente y el valor que éste representa para las empresas.

Los espacios de coworking son una economía en crecimiento, que ha logrado la innovación en los espacios laborales, pensándolos de una forma distinta; sin embargo, en el contexto actual, han sido obligados a prestar más atención a las expectativas de sus clientes, pues el entorno ha cambiado lo que esperan de su experiencia, sumado a una crisis económica que afecta tanto al cliente como a las marcas.

## **1.2 Propuesta del trabajo de investigación**

A partir de lo anterior, se plantea desarrollar una metodología que conduzca a que el usuario tenga una experiencia óptima. De esta forma, lograr un espacio de trabajo creado alrededor del cliente, pensado por él y para él, a partir de sus necesidades, sueños, prioridades y expectativas. Así, se logrará continuar reforzando la importancia de este modelo de negocio en Bogotá, para cumplir las metas de crecimiento que plantea, por ejemplo, la Revista Semana mencionada anteriormente, del 23% anual (2020).

Basándose en la conferencista, consultora y profesora española Elena Alfaro, experta en marketing experiencial, experiencia de cliente, economía conductual y gestión emocional, quien afirma que “La esencia del éxito en todas ellas (*marcas especialmente reconocidas*) ha sido la capacidad de crear una experiencia en torno a su producto o servicio” (Alfaro, 2010, p. 8) y que “[e]l cliente ya no elige un producto o servicio solo por la ecuación coste/ beneficio, sino por la vivencia que ofrece antes de la compra y durante su consumo” (Alfaro, 2010, p. 8). Se considera como premisa inicial, que un proyecto, servicio o producto que no considera la importancia de crear una cuidadosa experiencia del cliente, no tendrá el mismo éxito que un proyecto que si lo considere fundamental en su desarrollo de producto o servicio.

### 1.3 Hipótesis

Pretender crear una experiencia óptima para cualquier cliente, parece imposible porque “[l]os gustos y el nivel de oferta de que dispone la gente, la lleva a buscar experiencias totalmente diferentes.” (Alfaro, 2010, p. 17) Como se entiende en el artículo de Alfaro: quien reserva la experiencia de un Four Seasons, no es el mismo que quien lo hace en un hotel de hielo, aunque ambos buscan un hotel, la experiencia es significativamente diferente (2010).

La relación estrecha se genera entre una marca y el cliente. Habiendo tantas marcas, con valores, acercamientos e ideologías diferentes, y tantos clientes con las mismas diferencias, parece imposible que se puedan unificar para crear una sola experiencia que se considere perfecta para el cliente de coworking. Según Aguilera y Baños, la relación se establece entre el consumidor y la marca, [no el sector] y cada uno le agrega valor al otro; entre más experiencias favorables le entregue la marca al cliente mayor *engagement* y conocimiento del mismo (2017). “El diálogo fluido entre el consumidor/cliente y la marca aporta a esta una información valiosísima sobre la valoración de todas las experiencias...así como de sus expectativas sobre esta. Esta información permite a la marca crear nuevas experiencias a partir de ella (cocrear), que aumentan el nivel de *engagement* y, por tanto, refuerzan la relación entre ambos.” (Aguilera, Baños, 2017, p. 5).

De esta forma la hipótesis plantea que hay unas bases compartidas a todas las experiencias de coworking en Bogotá. Sin embargo, que para garantizar la experiencia óptima a cada cliente, y una verdadera ventaja competitiva, hay otra serie de variables particulares a cada marca que deben añadirse a la base compartida en diferentes

puntos del *customer journey* y que dependerán de las características sociales, personales y profesionales del cliente.

#### **1.4 Objetivo general**

Aunque la hipótesis niegue la posibilidad de una experiencia del cliente óptima y unificada para el servicio, este trabajo de investigación, procurará evidenciar que hay unos mínimos compartidos por todas las marcas, pero que, teniendo en cuenta que cada cliente, y cada marca son diferentes, hay una parte más allá de las bases de la experiencia que se resisten a ser unificadas.

Se espera, por un lado, identificar los puntos fundamentales de la experiencia que aplican para todos los tipos de clientes (bases) y por otro, poder realizar una clasificación de tipos de clientes, segmentados según sus expectativas más allá de las bases. Lo anterior generará categorías o *clusters* de clientes a los cuales diferentes marcas con diferentes identidades pueden responder con diferentes experiencias.

Según lo anterior el objetivo de este trabajo puede resumirse en crear una metodología para el desarrollo de experiencia óptima del cliente de coworking en Bogotá, a partir de bases, como principios y la segmentación de clientes, para la diferenciación de cada experiencia, acordes a la marca y al cliente target.

##### **1.4.1 Objetivos específicos**

- ◇ Analizar las expectativas del cliente de coworking en Bogotá a través de customer journey.
- ◇ Construir un modelo básico, que responda a las necesidades básicas de cualquier cliente.
- ◇ Desarrollar un modelo complejo de clusters y categorías de clientes según sus expectativas.

## **2. Revisión de la literatura**

En primer lugar, se realizará una revisión de la literatura en torno a los coworkings. A continuación, una revisión de la literatura con respecto al marketing y la experiencia del cliente. De esta forma será posible integrar ambos temas, identificar regularidades en cada uno y núcleos polémicos a investigar. Sin ello, no será posible

elegir las variables más significativas al problema de investigación para procurar su más adecuada respuesta.

## **2.1 La literatura alrededor del coworking**

“En 1989 en Luxemburgo, la empresa Regus abrió uno de los primeros espacios de oficinas para la renta a corto plazo”<sup>3</sup>. (Green, 2014, p. 53) No queriendo decir que fueron los primeros, marcaron el paso a la creación de los coworkings. Estos espacios, hoy en día conocidos en todo el mundo, pueden definirse de diferentes maneras. Según Green, son en su forma más básica arriendos de oficinas a muy corto periodo de tiempo, desde un día, o un mes (2014). Estos otorgan a las personas espacios para trabajar independientemente, de forma colaborativa o en pequeños equipos. Sin embargo, se definen también como: “una forma de innovación social emergente dentro del contexto de la economía colaborativa. Se trata de una respuesta de las clases creativas a la situación de precariedad laboral y al aislamiento consecuencia de las transformaciones en las formas de trabajo.” (González y Ruiz, 2020, p. 61).

Así como definiciones, existe un mundo de conocimiento sobre el sector en crecimiento de los coworkings, alrededor del cual se centrará el siguiente capítulo. Una vez creado el concepto, la demanda por estos espacios fue aumentando con rapidez, así en el 2011 según Deskmag, -revista basada exclusivamente en los coworkings, sus personas y sus espacios- había 1,130 espacios de coworking y 43,000 coworkers en el mundo. (Deskmag en González y Ruiz, 2020, p. 62). Según Isac, En el 2015 había 7,800 espacios, con un crecimiento del 83% con respecto al 2013 y en 2017, 13,800 espacios y 1,180,000 coworkers (2019). Hoy en día según Statista, hay aproximadamente 18,700 espacios de coworking, logrando un 135% de crecimiento en los últimos tres años (2020).

Un coworking presenta diversidad de ventajas para sus clientes, o coworkers. Según Isac, algunas de estas son: eliminar gastos no operacionales de las oficinas, crear una comunidad en la cual las ideas son intercambiadas para generar proyectos innovadores, la posibilidad de encontrar especialistas que necesite una empresa dentro de la misma comunidad, multiplicar las oportunidades de publicitar el negocio, una renta económica, promover el intercambio de conocimiento y la colaboración entre trabajadores<sup>4</sup> (2019).

Según Callahan, un coworking puede además ser mucho más atractivo que una

---

<sup>3</sup> En adelante traducción propia, del texto citado

<sup>4</sup> En adelante traducción propia del texto citado.

oficina tradicional por el simple hecho de la flexibilidad del contrato a corto plazo (2019). Esto se ve respaldado en diversidad de artículos como el de San Diego Business Journal, donde según Reuter, el crecimiento de los coworkings se ha dado principalmente por la imposibilidad de las empresas, de planear a más de 5 años a futuro. Asegura que la mayoría planean para uno o máximo dos años (2019). Esto claramente dificulta firmar un contrato inmobiliario tradicional que usualmente tiene una duración de 5 años. Según el co-fundador y CEO de Mercato, Bobby Brannigan (en Reuter, 2019) otra ventaja de tener su empresa en un coworking es “no haber tenido que preocuparse nunca de que el internet este funcionando, o de que el aseo realice su trabajo”<sup>5</sup> (Reuter, 2019, p. 9). Estos son algunos ejemplos de oficios básicos para el funcionamiento de una oficina que requieren tiempo y gastos, pero no aportan a la operación del negocio, por tanto, el coworking se encarga de ellos, como también lo es cuidar por la fácil expansión de las empresas, Brannigan (en Reuter 2019) afirma que para él “ha sido muy fácil saber que a medida que su empresa ha ido creciendo a podido ocupar más espacios sin tener que cambiar de dirección” (Reuter, 2019, p. 10).

Adicional a los beneficios mencionados anteriormente, enfocados en las empresas. Los coworking presentan también diversidad de ventajas para los coworkers. Según Spreitzer, et, al., las personas que trabajan en un coworking alcanzan niveles de prosperidad de 6 en una escala de 7, mientras que otros trabajadores están uno o dos puntos por debajo (2015). Adicionalmente “se ha encontrado que los ocupantes de un coworking son 85% más productivos que los empleados de oficinas comunes.”<sup>6</sup> (Osorio, León, 2020, p.1). Para los emprendedores, brinda la posibilidad de salir del aislamiento, y conocer otras personas en la misma situación que ellos, con las que podrán compartir sus ideas.

Es posible dedicar un libro entero a listar los beneficios de trabajar en un coworking, tanto desde el punto de vista de la empresa, como la del empleado o el emprendedor. Sin embargo, a continuación, se realizará una revisión de la literatura alrededor de los coworkings, las regularidades entre los autores, las principales hipótesis y polémicas planteadas y los aportes al tema de investigación.

En primer lugar, el artículo “Coworking Spaces – A Source for Developing Creative

---

<sup>5</sup> En adelante traducción propia del texto citado.

<sup>6</sup> Artículo del blog de la página web del coworking dirigido por la autora, basado en: Ben D. (26 de julio 2019).

Business” escrito por Claudia Isac en la Universidad de Petrosani, Rumania. El texto plantea como los espacios de coworking son una herramienta para desarrollar negocios creativos. Adicional a esto plantea una comparación detallada sobre la diferencia entre el trabajo en casa y el trabajo en un coworking y finalmente describe las tendencias del sector de los próximos años. El resultado de su estudio relata que el 84% de las personas eligen un coworking para interactuar con otras personas, el 82% para hacer nuevos descubrimientos y encontrar oportunidades y el 77% para tener un intercambio de conocimiento (2019). De esta forma deja claro que no hay un motivo único para elegir un coworking y que los clientes, buscan diferentes resultados al hacerlo. Continúa realizando un análisis de los precios del denominado *Hot Desk* es decir, los puestos individuales más flexibles que ofrecen los coworkings, en Estados Unidos y Europa. Isac, descubrió así, que Bangalore (\$100 USD) cobra por el mismo puesto casi 7 veces menos que un coworking en Manhattan (\$650 USD) (2019). Esto claramente responde al costo de vida de cada ciudad, y a los gastos en los que incurre cada espacio. Bogotá por ejemplo tiene un promedio para este puesto de aproximadamente 350,000 COP<sup>7</sup>, es decir, al igual que Bangalore 7 veces menos que en Nueva York.

Isac continúa citando, Deskmag, uno de los autores más importantes del tema –ya mencionada anteriormente-. Estos realizan diferentes estudios todos los años sobre diferentes temas intrínsecos al mundo de los coworkings, como: el crecimiento económico anual, la cantidad de espacios, el crecimiento de sectores específicos, la cantidad de miembros, la cantidad de miembros mujeres, entre otros<sup>8</sup>. Los cuales, según Isac, los han llevado a concluir que a hoy es un mercado maduro, flexible y establecido en el medio de las oficinas (2019). Lo anterior siendo fundamental para comprender el estado del cliente, su madurez y entendimiento sobre el servicio ofrecido.

Isac realiza una comparación entre el trabajo en un coworking y el trabajo desde casa. Esto, realizado en el 2019, antes de conocer la importancia que tendría el trabajo en casa al año siguiente, cobra una significativa validez en el estudio de los coworkings en el futuro. La comparación toca los siguientes puntos fundamentales: La comunicación cara a cara vs online, el ambiente activo y colaborativo vs un ambiente estático sin interacciones, la socialización vs el aislamiento, el horario flexible y organizado vs un horario caótico, los equipos y servicios prestados vs los equipos y

---

<sup>7</sup> Estudio de mercado de los precios de los principales coworkings en Bogotá para el primer trimestre del 2021. Realización propia dentro de la empresa Isarco.

<sup>8</sup> Artículos de la Revista Deskmag a lo largo de sus publicaciones.

servicios propios, la diversidad de espacios vs un espacio limitado de trabajo, la existencia de salas de juntas vs la imposibilidad de una reunión presencial formal, la logística adecuada vs la total falta de logística y finalmente, el desarrollo en comunidad a través de eventos vs el desarrollo limitado del aprendizaje en casa (2019). Algunas de estas claras ventajas del 2019, hoy tendrían que reevaluarse para ser presentadas al cliente de forma positiva, sin embargo, es claro que el ser humano busca contacto con otras personas y según Isac, precisamente en eso se basa un espacio de coworking.

Isac finaliza mencionando las ventajas de un coworking, ya citadas anteriormente y aporta un claro entendimiento de las características y ventajas de dichos espacios, haciendo énfasis en la creatividad y los beneficios de trabajar en comunidad (2019).

Mariano Agustín González-Chouciño y Raúl Ruiz-Callado de la Universidad De Alicante, continúan este tema en su artículo "The Co-Working as a Form of Social Innovation. A Qualitative Study of the Reasons for Creating Co-Working Spaces", del año 2020. Su investigación se basa en las razones para crear un espacio de coworking. Antes de dar un resultado indagan en las características de estos espacios y por qué surgieron en un principio. No muy lejos de lo que afirma Isac, se basan en la cantidad de personas que en los últimos años han preferido trabajar de forma remota, especialmente si son emprendedores o millenials, lo cual ha traído consigo un problema de aislamiento y sentimiento de soledad de los trabajadores. Esta idea la repite Green, quien asegura que los coworkings son preferidos especialmente por los millenials los cuales representan 18 millones de personas para dicho año y para el 2025 representarán el 75% de la fuerza de trabajo. Para estos, la colaboración y el trabajo en equipo son competencias centrales necesarias para resolver desafíos laborales. Adicionalmente han demostrado que su balance saludable entre vida privada y trabajo no concuerda con la estructura de las oficinas corporativas (2014).

González y Ruiz en su investigación se centran en la idea del coworking, más que como un espacio, como un servicio que une individuos para que hagan conexiones, colaboren entre ellos y socialicen su conocimiento e ideas (2020).

González y Ruiz introducen un tema fundamental para esta investigación: hay diferentes tipos de coworkings. Los autores los dividen en dos: el *hippy type* y el *associative type* (González y Ruiz, p. 70, 2020). Uno centrado en el emprendedor y el segundo centrado en la gran empresa (2020). Esto es fundamental en el diseño de la experiencia del cliente pues es totalmente diferente un cliente "persona natural" que uno "persona jurídica". Estos tienen necesidades totalmente diferentes y por ende

buscan dos tipos de coworking distintos.

La mayoría de autores se centran en el primer tipo, los emprendedores y el coworking dinámico, creativo, colaborativo, que crea una comunidad de desconocidos con diferentes intereses y pasiones. Sin embargo, el San Diego Business Journal, prueba que ésta no es la única versión del coworking. “Coworking thinks big” escrito por Elise Reuter en el 2019 y publicado por el San Diego Business Journal, como se menciono anteriormente, narra la historia del cofundador y CEO de Mercato, y cómo éste siempre le apuntó a tener su oficina en un coworking. Branningan presenta los beneficios de haber tomado esta decisión, dejando claro que los coworkings no son únicamente para personas naturales. El artículo afirma, que para WeWork “las grandes corporaciones representan el 30% de sus clientes” (Reuter, 2019, p. 10). Plantean además que los beneficios para el emprendedor no son los mismos que para la gran empresa, que posiblemente no quiere compartir sus espacios con desconocidos, pero le parece interesante que alguien más administre su espacio de trabajo (2019). Esto puede entenderse debido a que ahorran no sólo tiempo sino gastos no operacionales y pueden dedicarse al *core* de su negocio. En Bogotá, otros 10 coworkings estudiados, destinan aproximadamente el 60% de sus espacios a oficinas privadas<sup>9</sup> (Osorio, p. 1 2021).

El artículo de Reuter, finaliza afirmando que a pesar del surgimiento del concepto de que no es necesario estar presente físicamente en la oficina para trabajar, [un concepto fundamental hoy en día] sus estudios afirman que la mayoría de empleados quieren tener una conexión con sus compañeros, pues las personas necesitan la interacción física con otras y por esto es que los coworkings funcionan a pesar del cambio en los métodos de trabajo (2019).

Los coworkings funcionan no solamente por el argumento anterior, siendo este uno de los principales motivos, pero no el único. Gretchen Spreitzer, Peter Bacevice, y Lyndon Garrett investigan ¿Por qué las personas prosperan tan efectivamente en espacios de coworking? El artículo de Harvard Business Review, del 2015 plantea que las personas en los coworkings pueden ser quien quieran ser, sin miedo a ser juzgados por la comunidad. Spreitzer et. al, afirman que las personas no necesitan un “work persona” inventado para sentir que pertenecen. Además aseguran que trabajar entre personas que hacen algo diferente genera que su identidad de trabajo y pasión por el mismo sean más fuertes, posiblemente porque se sienten más distinguidos e

---

<sup>9</sup> IsarcoWorking, Estudio de mercado realizado en Bogotá en Julio de 2021 [Archivo privado, no publicado].

interesantes. Cada persona cuenta con un conjunto de habilidades diferentes y esto genera mayor interacción y apoyo entre las partes (2015). Lo anteriormente planteado es muy interesante, sin embargo, es importante considerar la situación y forma de pensar de estos miembros de un coworking, que posiblemente pertenecen al primer grupo, de emprendedores, jóvenes, millenials, y no a una gran empresa, más celosa de compartir información.

Spreitzer et al., continúan asegurado que los coworkings son una excelente opción para el trabajador moderno, pues estos pueden tener mayor control sobre su trabajo. Al ser espacios abiertos 24/7 [aunque este no sea siempre el caso] los miembros pueden decidir como organizar su día, en que momento ir al gimnasio, hacer una vuelta o lo que necesiten. Y en que momento ir a la oficina y cumplir con sus fechas límites de entrega. Sin embargo, aseguran que demasiada autonomía puede disminuir la productividad de los empleados y para esto, afirman que los coworkers han reportado que tener una comunidad de trabajo a la que pertenecen les ha ayudado a fortalecer su estructura de trabajo y a ser más disciplinados de una forma motivada, no sintiéndose obligados a hacerlo (2015).

Spreitzer et, al., hacen énfasis en la comunidad, en el “vibe” de cada uno de estos espacios y sus miembros, donde cada espacio se dedica a crear una experiencia exclusiva para sus clientes (2015). Es fundamental entender la importancia que los autores dan a este punto, ya que el entendimiento del cliente y sus necesidades pasan a ser la clave para el éxito y la creación de ventajas competitivas. Ponen el ejemplo de Grind un coworking donde se consideran incluso una empresa de hospitalidad, siendo imperativo para ellos que los miembros del equipo conozcan los nombres de todos los clientes y el servicio sea personalizado (2015). Así, la experiencia del cliente será única y con el tiempo se sentirán parte del espacio y su comunidad.

A pesar del énfasis en la comunidad, las mentes creativas y la individualidad, Spreitzer et, al., no dejan atrás a las empresas. Aseguran que es importante fomentar la flexibilidad y que el ambiente de trabajo proporcionado es fundamental. Dejan claro que no se refieren a tumbar un par de muros para generar espacios más amplios y poner una barra de café, pues claramente, un coworking y un buen ambiente de trabajo son mucho más que esto, lo cual algunas corporaciones no han logrado entender (2015). Para los autores, la proporción de espacios privados vs espacios comunales debería ser muy cercana al 1:1. Finalmente, aseguran que la mezcla entre un espacio bien diseñado, mezclado con una buena experiencia del cliente, son la

razón por la cual, como se menciono anteriormente, los niveles de prosperidad de un coworker son mucho más altos que los de sus contrapartes en oficinas tradicionales (2015). Como se expondrá más adelante Butcher, expone que la comunidad debe ser integrada incluso en el proceso de diseño, ir a comités de arquitectura y contribuir a diseñar el espacio que desean. De esta forma la experiencia del cliente será mucho más fructífera y desarrollará posiblemente una conexión más fuerte y rápida con el espacio (2018).

La experiencia del cliente, no solamente la proporciona el espacio y la hospitalidad del mismo, sino que también está totalmente amarrada a la comunidad con la que comparten cada día. Tim Butcher, de Open University del Reino Unido, escribe el artículo "Learning everyday entrepreneurial practices through coworking" en 2018, donde investiga el día a día del aprendizaje de los coworkers y cómo aprenden de su comunidad y le aportan a su empresa estos nuevos conocimientos.

Butcher, en vez de centrarse en definir el espacio de coworking, define al coworker como tal, de la siguiente forma: "son compañeros de trabajo independientes, los cuales se identifican con al menos una de tres categorías de ocupaciones contemporáneas. Primero, el freelancer, segundo, el emprendedor joven o la start-up y tercero los equipos de empresas"<sup>10</sup>. (Butcher, 2018, p. 328) Sin importar su categoría, que básicamente define el grupo con el que más van a interactuar, el estudio de Butcher muestra que cuando los coworkers colaboran, se involucran en "una participación periférica legítima que les permite construir una comunidad. Así, desarrollan una variedad de prácticas cotidianas que finalmente demostraron generar un sentido de espíritu empresarial." (Butcher, 2018, p. 329).

Como los autores anteriores, Butcher procura entender por qué las personas eligen un coworking para trabajar. Para esto cita a Spinuzzi 2012, y su definición de coworking: "[u]n espacio para trabajar solos pero acompañados" (Spinuzzi en Butcher 2018, p. 329). Cita también a Merkel 2015, quien lo define como "el espacio para escapar del aislamiento social y encontrar mutuo apoyo organizacional" (Merkel en Butcher 2018, p. 329). Según el artículo de Butcher, el aislamiento inhabilita la posibilidad de crear confianza y relaciones reales con otros, afectando directamente el trabajo que se realiza. Otro motivo para que los trabajadores elijan un coworking es la sensación de precariedad, o poca estabilidad, que les genera el trabajo remoto (2018). Lo anterior puede entenderse no solamente desde los empleados, que no sienten una conexión hacia las empresas donde trabajan, sino desde el emprendedor

---

<sup>10</sup> En adelante traducción propia del texto citado.

o freelancer que tiene, como afirma Isaac un horario caótico y un espacio de trabajo que no le aporta a mejorar.

Butcher encuentra que la literatura sobre el espíritu empresarial provee varios ejemplos de emprendedores trabajando a través de los procesos sociales, políticos y económicos, con diversidad de incertidumbres y en busca de nuevas formas de trabajo puesto que se encuentran desasociados de las estructuras convencionales. Buscan hacer nuevas conexiones, ocupar y reutilizar espacios de trabajo de formas nuevas y diferentes (2018). Según él, esto es consecuencia del capitalismo y de la crisis financiera del 2007 y 2008. Igualmente, como mencionan los autores anteriores, es también causa de una nueva generación que cada vez tiene más fuerza en el mundo laboral: los millenials. No conformes con el mundo que les entregaron, queriendo siempre indagar y romper las estructuras convencionales. Butcher encuentra también que “es diferente un coworking que un colectivismo, puesto que la información no les pertenece a todos, ni es pública” (Butcher 2018, p. 330). Para comprender lo anterior, es posible retomar la definición de coworking de Spinuzzi 2012, afirmando que están trabajando solos, pero en compañía.

En cuanto a las formas de aprendizaje, el principal aporte de Butcher, se basa en que “no es suficiente un grupo de personas en un espacio para fomentar el aprendizaje y la creación de comunidad, para esto, es necesario proporcionarles una plataforma adecuada” (Butcher 2018, p. 330). Los coworkings, según el autor, emplean anfitriones que integran a los individuos, identifican intereses comunes entre ellos, organizan eventos sociales y proporcionan introducciones. Durante este proceso, llega un momento donde un coworker toma el liderazgo, e inicia la co-creación. Finalmente, los miembros se sienten suficientemente empoderados para tomar las riendas e intercambiar conocimiento (2018). Así, determina como resultado de su investigación, que nuevos miembros primero observan y luego se integran a las actividades. Entendiendo el coworking como un espacio donde los individuos son invitados a participar en prácticas colectivas diariamente para formar una comunidad de intereses compartidos, tanto laborales como personales.

Retomando la experiencia del cliente, Butcher plantea diferentes actividades que estudió durante su investigación. El intercambio de regalos, compartir snacks, la creación de clubs por intereses ajenos a los laborales, entre otros, hacían parte del día a día. Estos, algunas veces apoyados por el coworking y muchas otras por incentivo propio de uno o más miembros de la comunidad. Finalmente, Butcher cierra con una pregunta, cuestionándose si el coworking es una economía y tendencia actual, o si

realmente esta generando un cambio social convirtiéndose en la nueva hegemonía empresarial (2018). A lo cual según el estudio de los autores anteriores y la actualidad económica y social que se vive, sería posible indagar que es la segunda. Los coworkings, han llegado como una metodología diferentes de trabajo, que ha sido acogida por diversidad de empresas y empresarios, que han ido descubriendo los beneficios de esta propuesta y cada vez la han acogido más, con la posibilidad de convertirla en (como afirma Butcher) la nueva hegemonía empresarial.

La literatura en torno al coworking, es muy extensa, y se renueva cada día. Los autores estudiados se caracterizan por identificar a los coworkings como una economía fundamental para el desarrollo y que se encuentra en constante crecimiento. Es posible denotar regularidades entre ellos, como la importancia de la creación de comunidad, la existencia de diferentes tipos de espacios y de clientes, los beneficios de pertenecer a un espacio de coworking, la importancia de involucrar al cliente en los procesos, entre otros. Todos concuerdan en que el cliente, hace al coworking, y que al igual a como afirma Restrepo 2015, el cliente por encima de todo es un ser social, ambos puntos centrales en el enfoque del tema de investigación a realizar.

## **2.2 La literatura alrededor de la experiencia del cliente**

La creación de la experiencia del cliente, ha sido muy estudiada en el último siglo. Autores como Elena Alfaro, mencionada anteriormente, se han convertido en expertos en marketing experiencial. Por esto, es fundamental para este proyecto de investigación, empezar por entender “El ABC del customer experience” (Alfaro, 2010) donde enseña al lector los pasos y puntos a tener en cuenta para crear una experiencia del cliente efectiva.

Alfaro empieza por definir el Marketing Experiencial, como una filosofía que “esta impulsando a las empresas a crear distintas ofertas basadas en experiencias” (Alfaro, 2010, p. 2) Asegura que el consumidor esta en busca de nuevas sensaciones, incluso en el proceso de compra. Alfaro hace evidente que éste no es un nuevo término y que empresas como Disney, Hard Rock, entre muchas otras vienen desarrollándolo durante años. Es importante resaltar del texto de Alfaro la insistencia en vender más allá del producto o servicio. Los hoteles, por ejemplo, ahora son referencias, de arte, innovación, recreación y no sólo habitaciones (2010). Es claro que el objetivo ha cambiado, y por tanto los modelos de negocio a través de las experiencias. Como afirma Alfaro, hay que “rentabilizar el metro cuadrado” (Alfaro, 2010, p. 19), donde en cada uno de estos metros cuadrados hay una experiencia, actividad y sensación

diferente para el cliente. De esta forma, es posible empezar a ver la experiencia del cliente como una ventaja competitiva, “se consigue salir del entorno donde el precio es un elemento competitivo” (Alfaro, 2010, p. 20) es posible desligarse de las guerras de precios, de la competencia por productos que se han convertido en *commodities* y realmente tener una ventaja que llamará al cliente y lo fidelizará con la marca.

Pero, “¿Cómo hacer que el cliente perciba, piensa, sienta, actúe y se relacione con la empresa y las marcas?” (Alfaro, 2010, p. 57) A través del *Customer Journey* o viaje o recorrido del cliente, que se define como “el ciclo de la relación de compra y de la interacción entre el cliente y la organización.” (Alfaro, 2010, p. 58).

Alfaro, sin embargo, esta dentro de varios autores que han estudiado el *customer journey*. Li, Abbasi, Cheema y Abraham, publican en la revista *American Marketing Association* en el 2020 su visión sobre este concepto. Más específicamente la diferencia entre una compra hedónica y una compra utilitaria. Para los autores, los consumidores muestran 6 necesidades básicas durante su recorrido: “necesidad de sorpresa, ayuda, alivio, educación, emoción, o la necesidad de ser impresionados”<sup>11</sup> (Li, et, al., 2020. P. 127) las cuales se deben tener en cuenta en la creación de la experiencia, que inicia con el proceso de compra. Este artículo investiga cómo el proceso de una compra utilitaria es muy diferente al de una hedónica (2020). “Los consumidores que hacen compras hedónicas, más impulsivas, de las que esperan obtener una sensación placentera, tienden a utilizar las redes sociales, sobre todo. En contraste los compradores, con un propósito utilitario, una necesidad lógica y tangible [como la necesidad de una oficina] tienden a revisar a través de buscadores, reseñas, páginas de la competencia del producto o servicio que investigan, entre otros métodos más complejos.” (Li, et, al., 2020. P. 143)

Esta visión del recorrido del cliente, puede entrelazarse con la perspectiva de Siebert, Gopaldas, Lindridge y Simões en el artículo, también de la revista *American Marketing Association*: “Customer Experience Journeys: Loyalty loops versus involvement spirals” del 2020. Allí los autores dividen también la experiencia en dos. En vez de compras utilitarias o hedónicas, lo hacen en referencia a las diferentes experiencias que puede tener el cliente: “Suave o pegajosa”<sup>12</sup>. (Siebert, et, al., 2020, p. 83)

Según los autores, una experiencia suave (*Smooth*), sin demasiados altibajos o emociones exageradas, hace la vida de los clientes más sencilla predecible y crea

---

<sup>11</sup> En adelante traducción propia del texto citado.

<sup>12</sup> En adelante traducción propia del texto citado.

confianza en el tiempo. Por el contrario, una experiencia pegajosa (*Sticky*), hace la vida del cliente excitante e impredecible. El primer caso se diseña para aquellos clientes que necesitan un trabajo facilitado y bien hecho, más formal y que requiere mayor racionalidad (2020). En palabras de Li et, al., cuando se trata de tomar una decisión utilitaria. El segundo caso se debe diseñar para clientes que busquen una aventura, es decir, una experiencia hedónica.

En el caso específico de un coworking, donde hay una necesidad utilitaria detrás de la búsqueda del cliente por una marca, será necesario ofrecer una experiencia que inicie como el *Smooth Journey Model*, de forma suave, con pocas sorpresas. El cliente necesitará mayor apoyo para la toma de la decisión, más información disponible sobre el producto o servicio, más certeza sobre cuál será su experiencia en adelante. Sin embargo, como afirman lo autores Li, et, al., con el tiempo esto puede llevar a que el cliente cambie más fácilmente de marca pues no hay nada que lo emocione durante su experiencia (2020). Por lo anterior, este modelo puede funcionar muy bien para bancos, clínicas entre otros, pero no es suficiente para un modelo de negocio como los coworkings.

El cliente, al estar buscando una metodología moderna de trabajo, relacionada con ser un ser social, busca expandir sus conocimientos, amistades y experiencias y por tanto muy rara vez quedará satisfecho con una experiencia con tan poca emocionalidad. Precisamente para estos casos los autores Siebart et, al., introducen la experiencia pegajosa o *Sticky Journey Model*, donde el cliente se encontrará con cientos de situaciones que apelarán a todas sus emociones (buenas y malas) (2020). Los autores describen este *customer journey* como una montaña rusa de experiencias, donde cada día sucede algo nuevo.

Así se puede entrever que posiblemente, el resultado de la experiencia del cliente en un coworking no es ni una, ni la otra. Ni en el caso de Li et, al., ni Siebert et, al., Es ambas, es una mezcla de decisiones utilitarias y hedónicas y de experiencias emocionales y racionales, lo que crearán la experiencia perfecta. Dependiendo del momento en el mapa del *customer journey* que el cliente toque, querrá una experiencia muy diferente. Es allí, donde esta investigación procurará entender cuales son estos puntos y que tipo de experiencia espera el cliente. Sólo así podrá diseñarse la experiencia perfecta.

Para garantizar que el cliente sienta, perciba y actúe a través de la identificación de la marca y a lo largo de su *customer journey*, Alfaro promueve el uso de varias herramientas. Sin dejar a un lado las más tradicionales, rescatando el valor de la

segmentación, el posicionamiento, las 4Ps, entre otros. Sin embargo, desde la estrategia experiencial las herramientas las basa en tres ejes principales: Satisfacción, sacrificio y sorpresa (2010).

Estos tres puntos se explican en el libro de Alfaro, de forma muy sencilla. Hay que maximizar la sensación de satisfacción que tiene un cliente durante su experiencia. Segundo, hay que disminuir el sacrificio, es decir reducir las diferencias entre lo que el cliente realmente percibe y lo que estaba esperando. Tercero, es necesario que el cliente encuentre algo que lo sorprenda, que durante su viaje, no se esperaba y genere una sensación positiva ante la experiencia (2010).

Alfaro, lo hace parecer muy sencillo, tres puntos fundamentales, lógicos y aparentemente fáciles de cumplir. Sin embargo, para lograrlo, el proceso no es tan simple. Es necesario, según Alfaro, "hacer un análisis de toda la experiencia del cliente, desde lo que ocurre antes de la compra, lo ocurrido durante la misma, hasta lo que ocurre después de la compra. Se trata de que la experiencia ofrezca distintos hitos o momentos al cliente, como si fueran los actos de una obra teatral, es decir que estén conectados unos con otros y que realmente cuenten una misma historia: la experiencia que se quiere ofrecer." (Alfaro, 2010, p. 59) Para conseguir lo anterior empieza a entrecruzarse la necesidad de diversidad de estrategias, herramientas y evaluaciones multidisciplinares. Una de las propuestas de la autora son los biomapas, o mapas emocionales que logran investigar las emociones y sensaciones del cliente en cada punto de contacto con la empresa. Teniendo en cuenta que "Mas del 75% de las decisiones se toman con el cerebro emocional" (Alfaro, 2010, p. 124) entender las emociones del cliente se convierte en un punto fundamental a la hora de crear una experiencia.

Es importante diferenciar una experiencia creada desde ceros, para una empresa que esta naciendo, a crear una experiencia para marcas ya constituidas. La segunda, se considera por la autora mucho más difícil, pues requiere una transformación de fondo, donde la marca no pierda su esencia, la cual debe transmitirse a los clientes internos y externos para que la vivan, la respiren y la compartan. Sin importar el tipo de experiencia que se crea, o la empresa para la que se hace, es importante monitorear donde la experiencia esta fallando, a la vez que los hitos más importantes de la misma (2010). Esta reflexión es fundamental, pues al entender cada uno de los puntos clave del *customer journey*, y sus resultados, la innovación y mejora de la experiencia del cliente estará más cercana al éxito. Será posible identificar aquellas cosas que pueden potencializarse y otras que no son relevantes en la experiencia,

podrá personalizarse, será más eficiente y generará mejores resultados. Una experiencia sin métricas, que no se renueva e innova, es una experiencia que no tiene sentido.

Alfaro hace énfasis en su libro sobre las diferentes experiencias que deben crearse, o aplicarse, dependiendo de la empresa que se maneja, ¿es low cost? ¿es una empresa “lowxury”? (Calidad a bajo precio). La experiencia que se cree debe responder al tipo de empresa para la cual se está creando y a su vez, para el tipo de cliente (2010). En el caso de esta investigación esto empieza a aportar a la hipótesis de que es imposible crear una sola experiencia perfecta para el cliente de coworking, pues los coworkings son de muchos tipos. Sin embargo, este trabajo de investigación propone identificar las bases de una experiencia de cliente para todos, además de segmentar los grupos de clientes que esperan ciertas experiencias en su *customer journey*, diferentes a otros. Por lo anterior, se considera que posiblemente más adelante sea necesaria una primera segmentación por el tipo de empresa y su modelo de negocio. El coworking low cost, podrá crear una experiencia muy diferente al luxury coworking, sin embargo, la investigación procurará comprobar que sin importar las grandes diferencias entre las marcas, hay partes del *customer journey* que son muy similares y por tanto segmentos de la experiencia del cliente que todos deberán tener en cuenta.

Uno de los puntos que se pronostica para esta investigación, es que el diseño arquitectónico del coworking es uno de los puntos más relevantes de la experiencia. Lo anterior, lo confirma Alfaro, asegurando que apostar por la estética es fundamental. Los gustos personales guían las decisiones de las personas y según Alfaro este concepto es intrínseco al de diseño, la arquitectura, sus muebles, espacios, colores, entre otros, convirtiéndolos en gran parte del diseño de la experiencia del cliente (2010).

Por último Alfaro propone una herramienta que se supondrá clave para esta investigación: La creación del mapa de experiencia del cliente. Esta es una herramienta para diseñar una experiencia basada en métricas y la valoración percibida del cliente en cada proceso o contacto que tienen con la empresa, de esta forma se podrá generar mayor impacto positivo en los puntos más significativos para el cliente (2010).

Alfaro deja al lector con un mensaje fundamental “donde hay personas, hay experiencias que crear” (Alfaro, 2010, p. 125) Siendo este mensaje la inspiración para el trabajo de investigación a desarrollar.

Alfaro, hace evidente la necesidad de crear una experiencia para el cliente. Éste, como se puede observar, se ha convertido en el centro de todas las decisiones de una empresa. Para comprender la importancia de éste y estudiar otro punto de vista sobre experiencia del cliente, se analizará el libro de Marta Lucía Restrepo, "Kapital Cliente"(Restrepo, 2015), nombrado anteriormente en varias ocasiones.

A continuación, se repasarán los principales puntos mencionados anteriormente:

1. El objetivo principal es que el cliente prefiera la marca, la consuma y la comparta.
2. El cliente es un activo fundamental de la empresa.
3. El cliente apoya a la creación de beneficios mutuos.
4. Estudiar al cliente entrega invaluable información sobre el mercado y las decisiones que se deben tomar.
5. Investigar al cliente será una fuente de innovación constante. (2015)

Adicionalmente, Kapital Cliente contiene diversidad de información fundamental para comprender la literatura alrededor, no sólo de la experiencia del cliente, sino de los clientes como tal, y el valor que representan para una empresa, puesto que "[c]omprender estratégicamente el valor de cada cliente, mas allá de su aporte económico, es decir, entablar la relación empresa-cliente en un marco de mutuo respeto, responsabilidad y beneficio" (Restrepo, 2015, p. 16).

Lo primero a identificar es la calidad del cliente, pues la autora la considera "una condición básica para desarrollar, consolidar y administrar el vínculo en la empresa con sus mercados" (Restrepo, 2015, p. 17). No todos los clientes van a aportar valor, no toda la población será cliente de una empresa y adicionalmente, los que si podrían serlo son finitos y muy escasos pues, como infiere Restrepo, las personas no utilizan dos pares de zapatos a la vez, ni tienen dos oficinas a las que van al mismo tiempo (2015). "Esta limitación, propia de la condición física del hombre, es uno de los motores de la preocupación de la empresa por el cliente con respecto a como lograr que prefiera "su marca"". (Restrepo, 2015, p. 36) Precisamente por lo anterior, es fundamental ofrecerle al cliente un diferencial, basado en este caso, en una experiencia, diseñada especialmente para él. "La innovación, que por definición atrae nuevos clientes y fortalece a los antiguos" (Restrepo, 2015, p. 62). Precisamente, en empresas de servicios, Restrepo asegura, la diferenciación se crea principalmente en la experiencia. Su innovación, detalle, calidad y creatividad se convierten fundamentales para que un cliente prefiera una marca específica.

Los clientes que generan valor, no lo hacen por la transacción económica que realizan. El valor es estratégico e incide directamente en el posicionamiento de una empresa en su mercado, pues un usuario que vive una buena experiencia es un usuario que vuelve. El cliente frecuente, consume el servicio más de una vez, comparte su experiencia con otras personas como ella, vive la empresa, es fiel a ella y así “pasa de ser usuario de un producto o servicio, a convertirse en un capital y, por tanto, a demandar atención de la empresa para ser gestionado como recurso, preservar su integridad y estimular el intercambio” (Restrepo, 2015, p. 68).

La experiencia que vive el cliente a lo largo de la compra de un producto o servicio marca la relación entre el valor percibido y la lealtad del cliente y define el capital que representará el cliente para la empresa. Como se estudió anteriormente, se entiende también como una relación entre los beneficios y los sacrificios del cliente. Un cliente que cree en la marca y que ha tenido una buena experiencia con ella, se convertirá en vendedor, al mismo tiempo que cliente, promoverá el servicio y por tanto aumentará su capital para la empresa. “[C]uando un cliente tiene experiencias positivas o adecuadas con una marca, simplemente hablará bien, la recordará, querrá tener su servicio o producto, sabrá disculpar una situación de coyuntura que afecte la calidad de la entrega del servicio, pagará por adquirir el producto o servicio.” (Restrepo, 2015, p. 135). El estudio científico del cliente es fundamental para entender lo que valora, como son sus relaciones y el mundo tanto privado como público en el que se mueve, para Restrepo, conocer lo que el cliente valora y desea, permite a la empresa crear rutas creativas para nuevos diseños de productos y servicios o también, se podría decir, de experiencias (2015).

Como se menciona anteriormente, para Restrepo, el cliente hace parte de un mundo privado y un mundo público, y es estimulado por ambos. Las decisiones que toma afectan a los individuos que lo rodean y esto genera un impacto en los bienes o servicios que consume. “Por ellos, la investigación recurrente y sistemática, de orden cualitativo y cuantitativo, debe compilar la dinámica de la vida del cliente, incluyendo los factores del entorno ya mencionados, y la manera como ese conocimiento obtenido de la investigación genera impacto en el consumo de la marca” (Restrepo, 2015, p. 74). Esta información ayudará a la segmentación de grupos de clientes, a entender que sucede en sus mundos, sus preferencias, expectativas, percepciones, entre otros. De esta forma la empresa podrá servirle de mejor forma y estará en el proceso de crear verdadero capital en sus clientes.

Finalmente, Restrepo expone tres pasos para diseñar la experiencia del cliente, donde es necesaria “la integración de la gestión de ventas y de marketing, para crear experiencias positivas en el cliente a lo largo del proceso.” (Restrepo, 2015, p. 207). Diseñar experiencias al cliente muestra la capacidad de la empresa para crear “barreras de salida” (Restrepo, 2015, p. 325) donde el cliente más difícilmente cambiará de marca para el mismo (o similar) producto o servicio.

Los pasos identificados por Restrepo son:

1. Modelar el mapa de la experiencia del cliente teniendo como referencia los puntos de contacto.
2. Asignar actividades y responsables de cada punto de contacto, definiendo la intención de impacto en la ruta de la experiencia.
3. Operar, monitorear y renovar los puntos de contacto, y así, la experiencia. (2015)

A lo largo de la revisión de la literatura, se va comprendiendo el proceso a realizar para crear una experiencia satisfactoria para el cliente. Se conocen los puntos principales de una experiencia, sus ventajas e importancia, a través de Alfaro. Luego, cómo introducir al cliente dentro de esta creación de experiencia, teniendo en cuenta que este representa el activo más importante de la empresa, a través de Restrepo. A continuación, se comprenderá como la calidad del servicio ofrecido, especialmente en una empresa de servicios, constituye una ventaja competitiva y, por tanto, se considera que al ser aplicada a la experiencia puede marcar una gran diferencia con la competencia. Para evaluar lo anterior, se estudia a Arellano-Díaz en el artículo “La calidad en el servicio como ventaja competitiva” publicado en el 2016 por la Revista Científica, Dominio de las Ciencias (Arellano-Díaz, 2016).

Es fundamental que una empresa parta del servicio al cliente para crear una experiencia y por tanto una ventaja competitiva, sobretodo “[e]n el caso específico de las empresas de servicios, uno de los atributos que contribuye fundamentalmente al éxito o subsistencia en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben” (Arellano-Díaz, 2017, p. 75). Esta, como afirma Arellano, es fundamental “alcanzarla, mantenerla e innovarla constantemente” (Arellano-Díaz, 2017, p. 75).

Para comprender qué evalúa el cliente con respecto al servicio y así evidenciar los puntos de contacto más importantes, Arellano afirma “que los clientes consideran

cinco dimensiones para evaluar la calidad en el servicio: Confiabilidad, Responsabilidad, Seguridad, Empatía, Tangibles” (Arellano-Díaz, 2017, p. 76). Si la empresa garantiza la satisfacción del cliente en estos 5 puntos, entonces creará lealtad y mayor retención de los mismos. Arellano parafrasea al autor William B. Martin, y asegura que es imprescindible para lograr el cometido, conocer las necesidades del cliente, recibir al cliente lo mejor posible, hacerle sentir que es muy importante, brindarle comodidad y ofrecerle un servicio rápido (2017).

Estos puntos, en relación con los autores anteriores confirman la importancia de investigar al cliente y comprender el mundo que lo rodea. La calidad y rapidez del servicio también se convierten en un tema repetitivo. Ahora, se agregan otros conceptos a los mencionados anteriormente, el ego del cliente empieza a entenderse como un punto clave, recibirlo de la mejor manera, hacerlo sentir importante e indispensable en el espacio, en este caso, cuando llegue a su oficina, es fundamental y debe hacer parte de la experiencia que crea el coworking para él.

Los autores estudiados hasta el momento, hacen mucho énfasis en la innovación y constante actualización de la experiencia, para mantener satisfecho al cliente. Arellano asegura que “al estar determinada esta satisfacción por aspectos subjetivos como las expectativas y la percepción, la calidad no siempre se puede cuantificar o definir en términos objetivos, lo que hace necesario a las organizaciones el retroalimentarse en forma constante con la percepción de los clientes respecto a su servicio.” (Arellano-Díaz, 2017, p. 77) Lo anterior da a entender no sólo la necesidad de un estudio inicial del cliente para determinar la experiencia, sino la necesidad de estar en constante contacto con el para evolucionar en conjunto. Es muy importante dentro de este estudio constante del cliente, ofrecer beneficios y puntos de la experiencia que realmente le aporten a quien es mi cliente, puesto que “una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja sobre la competencia” (Arellano-Díaz, 2017, p. 79). De la misma forma, un buen servicio al cliente, que el cliente espere, pero reciba igual en otro lugar, tampoco constituye una ventaja competitiva, pues no se destaca de la competencia. “Por último, es importante tener presente que, a mayor competencia, mayor es la necesidad de mostrar la empresa como única, para generar una relación "monopólica" para con el cliente, en este sentido la calidad en el servicio al cliente es la herramienta principal” (Arellano-Díaz, 2017, p. 82).

Arellano, en acuerdo con los anteriores autores, asegura que hay diversidad de ventajas si los puntos anteriores se cumplen satisfactoriamente. Habrá mayor rentabilidad de las ventas, mayor fidelidad, un ciclo de vida más largo para el cliente, generación de clientes nuevos, menos cantidad de quejas y reclamos y mayor posicionamiento de la marca (2017). Lo anterior, comprueba que prestar un buen servicio diferenciador al cliente, a través de la experiencia, es una verdadera ventaja competitiva.

Joaquín de Aguilera Moyano y Miguel Baños González escriben un artículo para la revista *Icono* en el 2017, basado en la transformación del marketing y centrado en las experiencias y la personalización, necesarias en este nuevo entorno. El artículo: *Las comunicaciones en el nuevo paradigma de marketing. Experiencias, relevancia, engagement y personalización* (Moyano, Baños, 2017), empieza por afirmar que el marketing tradicional ya no funciona. Siendo consientes que esta misma afirmación la hace Philip Kotler en el 2005, hoy en día es debido a que “la aparición de un nuevo consumidor enormemente empoderado y la demanda de un modelo de comunicación centrado en la creación y distribución de contenidos lo suficientemente relevantes para el consumidor como para que sea él quien acceda libremente a ellos” (Moyano, Baños, 2017, p. 2) Para los autores y en concordancia con los anteriores, “el consumidor adquiere una relevancia como nunca antes había tenido.” (Moyano, Baños, 2017, p. 2)

Anteriormente se estudió la importancia del cliente, de entenderlo e investigarlo; sin embargo, los autores categorizan a este nuevo consumidor como uno nunca antes visto, más difícil de evaluar, comprender y, sobre todo, satisfacer (2017). Es un consumidor “poderoso porque decide lo que quiere comprar, cómo, cuándo y dónde comprarlo, cómo y para qué quiere usarlo y qué tipo de servicio quiere recibir; y, cuando pierde la confianza, lo abandona y cambia. Decide lo que quiere ver y escuchar, así cómo, cuándo y dónde hacerlo, y además quiere hablar, dialogar, preguntar y responder, emitir sus propias opiniones y compartirlas; y cuando pierde la confianza, deja de escuchar y deja de hablar.” (Moyano, Baños, 2017, p. 4) Según los autores este cliente es prácticamente todo poderoso.

A pesar del poder que tiene el cliente, el marketing basado en las experiencias y la segmentación detallada de los consumidores, determinan que estos tienen tres características fundamentales, según Moyano y Baños. Son seres: relacionales, experienciales y co-creativos. Estos clientes se deben entender y manejar a través de

estrategias para aumentar el engagement (2017). “La relación se nutre de experiencias que la marca proporciona al consumidor/cliente y que generan engagement” (Moyano, Baños, 2017, p. 5), siendo el engagement la mayor fortaleza de la relación existente con el cliente, y según Restrepo la generadora del cliente como capital (2015).

El marketing hoy en día planteado por los autores, puede verse, sin duda, desde el *customer centricity*, hay una absoluta centralidad en el consumidor, lo cual para los autores confirma la importancia de la analítica y el uso de la data (2017). Se está ofreciendo en el mercado un servicio a un consumidor que puede tomar el control sobre la oferta y encontrar un sustituto para cualquier producto o servicio. Sus experiencias, por ende, se convierten en la razón principal de elegir una marca sobre otra.

Al igual que Alfaro y Restrepo, los autores hacen referencia al customer journey. Estas experiencias “pueden ser directas, como en los procesos de compra, de uso del producto o de sus interacciones con el servicio post venta; o indirectas, como pueden ser las producidas por las actividades de comunicación, tanto en medios pagados, como propios y ganados” (Moyano, Baños, 2017, p. 5). A lo largo de la evaluación de los diferentes autores, se empieza a hacer evidente cuales son los puntos de contacto del cliente, dónde es más importante prestar mayor atención y como podría empezarse a diseñar la experiencia.

El consumidor, a pesar de ser analizado, estudiado y segmentado, ha demostrado tomar decisiones de forma subjetiva, dado que en “los motivos de la compra aparecen factores como sentimientos, emociones y deseos subconscientes que mueven las decisiones que tomamos” (Baraybar et, al., 2017). Debido a la emocionalidad de esta toma de decisiones, es necesario alinear los servicios de la empresa con los deseos del cliente, la experiencia, más que cumplir con el racionamiento objetivo de la elección (precio, ubicación, entre otros) aporta al lado subjetivo apelando a las emociones los deseos, y el subconsciente del cliente. Que como se estudió anteriormente, según Alfaro, representan el 75% de los motivos para tomar una decisión (2010).

En el artículo, los autores mencionan a Nicolás Casariego, quien propone modelos de seguimiento del comportamiento del cliente. Así, aseguran que “para manejar adecuadamente la experiencia de cada cliente, es imprescindible reconocer esos

patrones de comportamiento, anticipar las acciones futuras del cliente y personalizar la experiencia" (Moyano, Baños, 2017, p. 10) convirtiendo a la tecnología en un aliado principal anticiparse a las necesidades y expectativas del cliente, incluso antes de que este las conozca.

Finalmente, para los autores hay definitivamente una nueva forma de comunicarse con el cliente "donde las experiencias de los clientes son más importantes que los propios productos" (Moyano, Baños, 2017, p. 14). Por lo tanto, se confirma cada vez más que ya no se habla de un mundo del marketing centrado en el producto, sino total y completamente, centrado en el consumidor.

El customer centricity, o mercadeo centrado en el cliente como nueva forma de ver el mundo, crea un cambio obligatorio en el comportamiento de las empresas, puesto que el producto que ofrecen ya no es en el cual centran toda su atención y "la única forma que tiene una empresa de garantizar una base de clientes estable, creciente, ¡y viva!, es que la acompañe a lo largo de los años mediante un servicio al cliente, que sea excelente y supere expectativas" (Alcaide, 2015, p.14). Alcaide basa el libro *Los 100 errores de la experiencia del cliente*, en la importancia del servicio a través de todo el customer journey. Además de dar ideas y bases para crear una mejor experiencia, discute los errores más comunes en este proceso. Por lo cual se elige como el autor para cerrar la revisión de literatura frente al tema. Pues se decide finalizar, más que con otro autor que explique que se debe hacer, con uno que deje claro que evitar, especialmente cuando "cualquier error, cualquier aspecto que disminuya, a los ojos de los clientes, el nivel de excelencia de la experiencia es como si le estuviésemos poniendo un revólver en las manos para que se suicide, abandone la empresa, desaparezca y/o muera definitivamente para ella" (Alcaide, 2015, p.14).

Alcaide, como muchos anteriores, afirma que la calidad del servicio marca la diferencia; sin embargo, para él, un buen servicio no es suficiente, sino obligatorio, es una base, más no una ventaja competitiva. "Sin calidad de servicio (sin conocer las necesidades y expectativas del cliente y acomodar los procesos internos de la compañía a satisfacerlos), no hay experiencia de cliente (o la hay negativa). La experiencia, la interacción, el servicio con calidad es básico, es necesario, aunque no suficiente, para lograr la fidelización y vinculación con los clientes" (Alcaide, 2015, p.19).

El primer modelo de medición sobre servicio al cliente se crea por Zeithaml y Berry en 1985, este, denominado SERVQUAL, parte de 10 puntos principales vigentes incluso hoy en día y mencionados por Alcaide. Estos puntos son: La fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación, comprensión del cliente y elementos tangibles, son los aspectos que mide el modelo (1985).

La calidad del servicio al cliente, estudiada anteriormente a través de Arellano, se presenta en Alcaide como método para lograr incrementar la lealtad, incrementar la participación en el mercado, asegurar ingresos adicionales, poder fijar mayores precios, captar nuevos cliente, ahorrar en diferentes áreas como el marketing y disminuir los costos operativos, crear una mejor reputación, mejorar la moral de los trabajadores, la productividad personal reducir la rotación de la empresa y finalmente cometer menos errores en estrategia (2015). Como puede verse, es una lista muy similar a la proporcionada por Arellano anteriormente

Para Alcaide, la calidad en el servicio va más allá de la ciencia, la gestión y el análisis, y se basa en las emociones. El éxito se encuentra en que “los integre y trabaje la pertenencia con las personas: tu marca te pertenece. Soy de los tuyos. Eres de los míos” (Alcaide, 2015, p. 25). Para Alcaide el sentimiento más importante es la confianza. “El hecho de que un cliente deposite su confianza en una empresa, no es sólo el resultado de un «sentimiento emocional subjetivo», sino principalmente, de la observación de un conjunto de comportamientos observables por parte de la empresa que lo inducen a confiar en ella.” (Alcaide, 2015, p. 26). El autor otorga algunos conceptos fundamentales para construir confianza con el cliente, algunos de estos son: Demostrar las habilidades para dar resultados, tener una comunicación sincera, integridad, reciprocidad, buena voluntad, coherencia, respeto, humildad, entre otras. Todas fundamentales para procurar una de las relaciones de mayor valor que se creará con el cliente, y que le permitirá a la empresa fidelizar a estos usuarios y así cumplir con sus objetivos, la confianza (2015).

Alcaide, da el primer paso, para garantizar la creación de una experiencia del cliente acertada: crear un proceso de construcción de confianza. Una vez hay un lazo con el cliente, Alcaide aconseja seguir 7 pasos para crear una ventaja competitiva a través de la experiencia. Primero, “Concentrarse en el cliente” (Alcaide, 2015, p. 30). De nuevo, como se ha visto tantas veces anteriormente sobresale el concepto de *Customer Centricity*. El autor, sin embargo, segmenta el cliente en el que se desea centrar, éste

no es el cliente nuevo, sino el que ya fue o es cliente actualmente. La fidelización es el centro de la estrategia, partiendo de la segmentación y entendimiento del usuario al que le interesa y ha disfrutado el servicio (2015).

Segundo, "Fidelización vía la experiencia del servicio al cliente" (Alcaide, 2015, p. 31). "Los clientes fieles no solo constituyen el sustento principal de cualquier empresa, sino que está demostrado que contribuyen a la generación de un flujo estable y creciente de ingresos" (Alcaide, 2015, p. 31). Lo cual ya había sido confirmado anteriormente por Restrepo, Arellano, Baños y Alfaro de diferentes maneras, pero bajo la misma premisa, la fidelización es la estrategia para la supervivencia.

Tercero, "la clave es la diferenciación experiencial" (Alcaide, 2015, p. 32). "Si Starbucks se hubiese limitado a ser una cafetería más, Disney a ser un parque de diversiones como los hay a millares en el mundo, o Ikea una tienda más de muebles, ¿hubiesen logrado el éxito económico de hoy en día? Seguro que no." (Alcaide, 2015, p. 32). Para Alcaide la estrategia principal debe ser vender vivencias memorables, no productos o servicios. Como se ha estudiado con autores anteriores, las empresas cada vez se diferencian menos en el producto o servicio específico que ofrecen y, por tanto, la creación de una experiencia es cada vez más importante. Para él, "[o]peraciones y emociones ganan los corazones." (Alcaide, 2015, p. 32)

Cuarto, "Centrarse en los sentidos" (Alcaide, 2015, p. 33) puesto que no hay otra forma para el autor de llegar a los sentimientos de las personas, sino a través de los sentidos. Para la vista, imágenes, colores, decoración y objetos que llamen la atención y que cuenten una historia. Para el oído, sonidos, tonos de voz, e incluso ruidos molestos del exterior crean una experiencia. Para el olfato, el olor del espacio, del personal, [en el caso del coworking el aroma a café al llegar a la oficina en el mañana, por ejemplo,] se convierten en parte fundamental de la experiencia. Para el gusto, los sabores. Para el tacto, la suavidad, o dureza de los materiales que lo rodean y con los que podría interactuar. Como combinarlos, y darles una lógica en cada punto de contacto del customer journey se convierte en la clave para crear la mejor experiencia (2015).

Quinto, "formar al personal" (Alcaide, 2015, p. 34) debido a que como se ha evaluado anteriormente, si el personal no vive y siente la experiencia, los clientes no lo harán. El error más común es asumir que todo el personal sabe como tratar correctamente a un cliente (2015). Estos deben ser entrenados, no de forma genérica, sino específica a

las características de la empresa y del cliente al que sirven. “Es una performance, una puesta en escena, una improvisación preparada e interactiva con cada invitado y realizada por cada anfitrión o empleado de la empresa.” (Alcaide, 2015, p. 34)

Sexto, “Las 10 reglas de Schmitt” (Alcaide, 2015, p. 34) Estas 10 reglas explican como crear experiencias vivenciales memorables. 1. Las experiencias deben planificarse, generar sorpresa, intriga, provocación y requieren un proceso creativo. 2. Es necesario pensar primero en la experiencia y luego en la marca. [Punto esencial para el hipótesis planteada, pues lleva a asumir que, sí puede haber bases para la creación de experiencia de un coworking, antes de segmentar más al cliente y pensar en la marca que les puede responder de la mejor manera] 3. Los detalles son fundamentales y marcarán la diferencia con la competencia. 4. Encontrar el ícono que representa a la marca. Es un objeto o símbolo que marca la experiencia del cliente, y que cada vez que lo vea así sea en otro lugar, le recordará la marca. 5. Centrarse en la situación, no en el producto. [en ir a trabajar, no en el escritorio] 6. Experiencias holísticas, que apelen a los sentimientos, al corazón, que presenten un desafío y se relacionen a su estilo de vida. 7. Perfilar diferentes tipos de experiencia. 8. Las metodologías para evaluar y entender al cliente deben ser eclécticas. 9. Ampliar la experiencia a las redes. 10. Agregar dinamismo, especialmente por parte de los directivos, quienes deben ser más apasionados, creativos y estar inmersos en la experiencia al igual que los consumidores.

Séptimo “aprender de la experiencia (de otros)” (Alcaide, 2015, p. 36). Estudiar y entender lo que otros han realizado, por qué fueron exitosas o por qué fracasaron. Entender si hay falta de visión, de planificación, de creatividad o de operación. Así será más fácil evitar cometer el mismo error. (2015).

Para cerrar el estudio de Alcaide, y la revisión de literatura, se mencionarán algunos de los errores, planteados por el autor, que se consideran más importantes en la experiencia del cliente, para este trabajo de investigación que por lo evaluado anteriormente ya deben ser implícitos para el lector:

1. Ausencia de orientación al cliente.
2. Exceso de niveles jerárquicos entre la dirección y el personal de contacto con el público.
4. Ausencia de empoderamiento o evidencias del mismo.
5. No definir cómo deber ser la experiencia del cliente en todos sus contactos con la empresa.

6. Diseñar procesos pensando más en la conveniencia de la empresa que en la de los clientes.
  7. Tolerar el mal servicio por parte de empleados en todos los niveles de la organización.
  8. No realizar investigaciones formales y continuadas del mercado y de los clientes.
  9. No escuchar la voz de los empleados sobre lo que agrada y desagrada a los clientes.
  10. Percibir la experiencia del cliente como un coste, no como lo que realmente es: una fuente de información que abarata costes operativos y de marketing.
  11. Asumir que el cliente conoce todas las normas y prácticas de la empresa.
  12. Ausencia de información funcional sobre el producto o servicio básico.
  13. No gestionar con eficacia las expectativas de los clientes.
  14. No enriquecer el servicio básico para lograr la satisfacción total de los clientes.
- (Alcaide, 2015, p. 44-64)

### **3. Metodología**

La metodología de este trabajo de investigación contiene diversas técnicas y estrategias para lograr el objetivo principal.

Según Juan Santiago Correa y Javier Murillo en *Escritura e investigación académica* (Correa y Murillo, 2015) la metodología de un trabajo de investigación debe responder a las siguientes preguntas:

#### **3.1 ¿Cómo se medirán las variables del trabajo?**

La estrategia será medir las variables a través de encuestas, con datos tanto cualitativos como cuantitativos, para identificar las variables más importantes, las bases de la experiencia y los clústers.

#### **3.2 ¿Qué criterios se tendrán en cuenta para la definición de estas variables?**

Las variables se eligen a través de tres criterios: herramientas de X-Plane.com, una empresa digital que guía, entre otros, la creación de experiencia del cliente.

Segundo, los criterios investigados en la literatura. Tercero, la creación del customer journey a través de entrevistas con coworkers y el equipo de trabajo de un coworking en Bogotá.

### **3.3 ¿Cómo se determinará su validez?**

La validez de las variables se sustenta con el proceso de elección mencionado en el capítulo anterior. Adicionalmente, para validar las respuestas y realizar el análisis esta investigación se basa en la teoría Mario F. Triola y el libro “Estadística” (Triola, 2009) y la prueba Xi.

### **3.4 ¿Qué tipos de análisis se llevarán a cabo en el trabajo?**

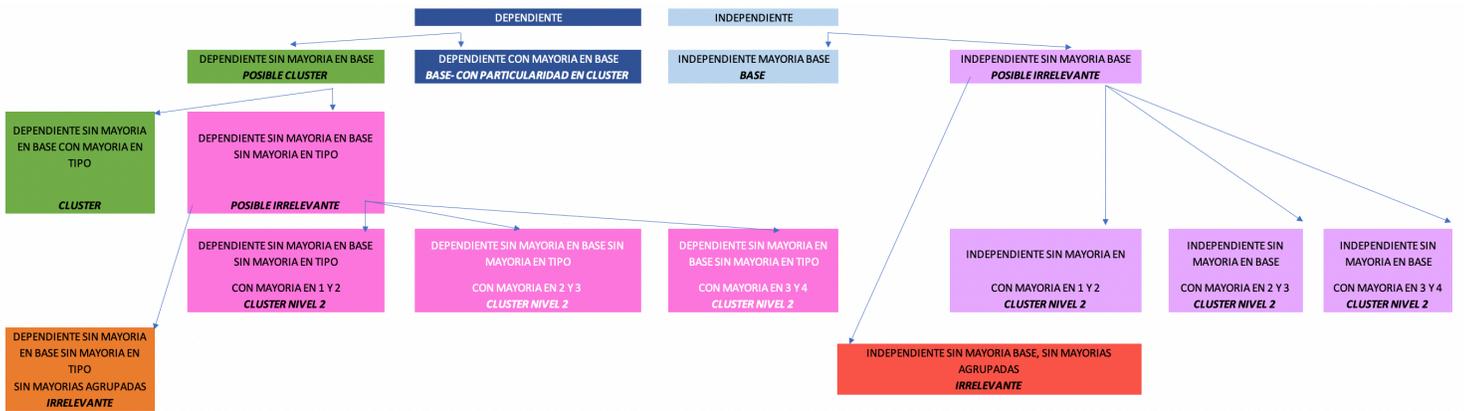
El primer paso es determinar si en los resultados hay lo que se llamará “mayoría de tipo”. La edad, género, el tamaño y sector de la empresa donde trabaja y la edad promedio de los empleados de dicha empresa son los tipos de cliente y no deben representar una mayoría en ningún caso, pues de haberla se generaría una tendencia irreal en las respuestas.

El segundo paso, es determinar qué variables son dependientes de otras, a través de la prueba de Xi o Chi cuadrado. De esta forma podrá definirse la dependencia de cada una de las variables “tipo” con respecto a las variables de la experiencia.

El tercer paso, es determinar cuales variables de la experiencia denotan una mayoría significativa por si solas (antes de compararlas con una variable tipo) y por lo tanto se deben denominar como bases, para la creación de la experiencia. Para este análisis de utilizará el concepto de probabilidad de Triola (2009), quien determina que hay hechos imposibles (0% de probabilidad), improbables (25% de probabilidad), con probabilidad 50-50, probables (con 75% de probabilidad) y ciertos (con 100% de probabilidad). Se utilizará una probabilidad del 75% para definir un hecho como probable y por ende como mayoría.

Finalmente se determinarán los resultados obtenidos calificando las variables de la siguiente forma:

Imagen 1:  
Mapa de organización de variables por categoría



Nota: Elaboración Propia

Los pasos anteriores permiten un análisis que defina cuáles son las variables a tener en cuenta como bases y cuáles variables deben tenerse en cuenta según el cliente target.

### 3.5 Análisis Estadístico

El análisis que se va a realizar es la forma más eficiente, dentro del presupuesto, para lograr el objetivo, cumple con estudiar todos los temas propuestos y poder llevar a responder la pregunta de investigación. Las encuestas siempre son una buena forma de entender al cliente, sin ellas no se podría saber éste que opina y por tanto no podría ofrecérsele una experiencia basada en sus expectativas. Adicionalmente, se tiene el apoyo de una empresa experta en el tema y los resultados de sus clientes y los de otros tres coworkings reconocidos en la ciudad, lo que es un buen complemento para garantizar el uso de buenas herramientas para el desarrollo de la investigación y un resultado más acorde a la realidad.

El estadístico de prueba Chi cuadrado se utiliza pues es fundamental determinar si las variables tipo y las variables de la experiencia son o no dependientes. Lo anterior puesto que el propósito es determinar clusters según los tipos de clientes y si las variables son independientes, esto no tendría sentido.

La mayoría de Triola utilizada es una forma de definir una mayoría conceptualmente aprobada por otros investigadores, pues a pesar de que este valor puede definirse según el conocimiento y expectativas del investigador, es importante que tenga una aprobación estadística.

#### **4. Resultados esperados**

Los resultados esperados de esta investigación son: Encontrar que efectivamente la creación de una sola experiencia óptima para el sector de coworkings en Bogotá, no es suficiente debido a la diversidad de clientes a los que las diferentes marcas pueden servir. Sin embargo, habrá suficiente evidencia para crear las bases de una experiencia, con la que todos los clientes se sentirían satisfechos. Finalmente se espera que haya también clusters según el tipo de cliente que defina ciertas características que espera de su experiencia diferente a otros clientes. Se espera poder comprobar lo siguiente:

1. Hay variables donde más del 75% de la muestra piensa igual, lo que para esta investigación significa que no es necesario la creación de más de una experiencia en cuanto a ellas.
2. Hay variables donde las opciones varían demasiado para asegurar que un tipo de experiencia sería satisfecha para todos los clientes.
3. Las variables que se espera pertenezcan al punto 1, serán aquellas relacionadas con Bioseguridad, espacios al aire libre, servicio al cliente, situaciones que los lleven a conocerse entre ellos ampliar, sus redes y, como se estudió en la revisión de literatura, a ser un ser más social.
4. Las variables que se espera sean dependientes y por lo tanto formen clústers, serán aquellas relacionadas con el diseño del espacio, trato del personal (más o menos serio), la realización de eventos, necesidades básicas que pueda exigir el cliente, como: debe tener una guardería para dejar a mi hijo/a, debe ser experto en fintechs, debe ser exclusivamente para emprendedores, entre muchos otros que podrían surgir.
5. Finalmente, se espera que, con los resultados anteriores, se pueda apoyar a las empresas de coworking a crear su propia experiencia para el target de clientes que tienen. Cada empresa de coworking podrá utilizar esta metodología partiendo de las bases entregadas por este trabajo, las categorías de clientes y el ejemplo de creación de experiencia óptima, para diferenciar su experiencia y crear una ventaja competitiva.

#### **5. El customer Journey y las expectativas del cliente**

El primer paso de esta investigación es comprender el customer journey del cliente, sus expectativas generales y específicas según sus características sociales y profesionales. Así se realiza un estudio con dos mesas redondas diferentes, en la

primera se congregan 10 clientes de un coworking, con los cuales se discute cual fue su recorrido desde que tuvieron la idea de buscar un coworking hasta la actualidad,

Imagen 2  
Touchpoints y fases del customer journey

TOUCHPOINT	FASE
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Necesidad</li> <li>o Conocimiento</li> <li>o Búsqueda</li> </ul>	EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Contacto</li> <li>o Seguimiento</li> <li>o Visita</li> <li>o Negociación</li> <li>o Contrato</li> </ul>	CONSECUCCIÓN DEL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Bienvenida</li> <li>o Aclimatación</li> </ul>	PRIMER DIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Comunicación con Staff</li> <li>o Características del puesto</li> <li>o Zonas comunes</li> <li>o Servicios</li> <li>o Otras experiencias</li> </ul>	DIA A DIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Renovación</li> </ul>	RENOVACIÓN

Fuente: Elaboración Propia

“Customer Journey Mapping” (Xplane.com, 2021) donde la evaluación y gráfica de los resultados debe seguir unos puntos e instrucciones para lograr el resultado esperado (Ver anexo 1).

Las fases y touchpoints identificados permiten identificar 52 variables básicas que representan los hallazgos encontrados y a través de las cuales se define la experiencia (Ver anexo 2). Una vez identificadas se crea la encuesta y se distribuye a 267 clientes potenciales de coworking en la ciudad de Bogotá, quienes según sus expectativas de la experiencia y sus características sociales, personales y profesionales, deberán calificar la importancia de cada variable.

## 6. Gráficas de los Resultados Obtenidos

La encuesta realizada, fue enviada a empleados de diferentes empresas, en diversidad de sectores, con diversos cargos, edades etc., Ésta fue respondida por 267

personas, lo que significa un nivel de confianza del 0.90, un Z de 1.645 y un error de estimación de 0.05.

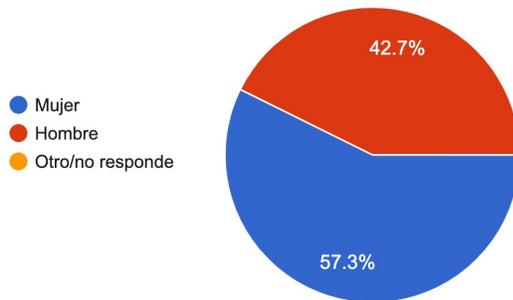
Los resultados, en los cuales se basa esta investigación y los cuales serán analizados en capítulos siguiente, fueron los siguientes:

### 6.1 Tipo de Cliente

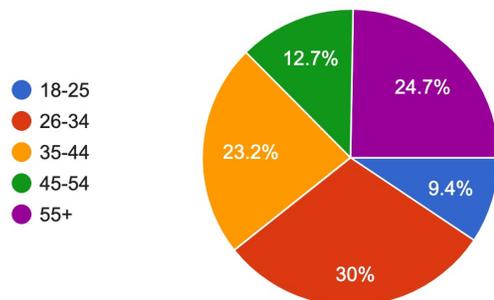
Imágenes: 3-8

Nota: Obtenidas de la encuesta realizada

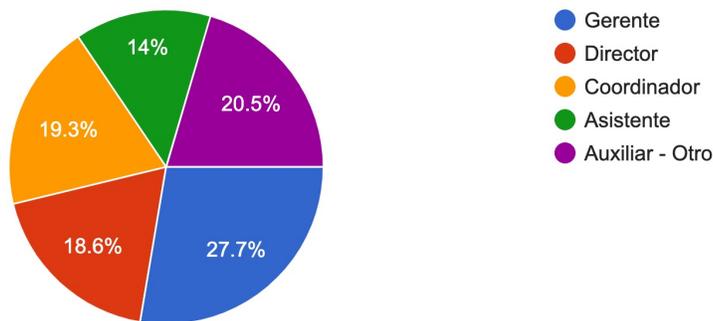
Género  
267 respuestas



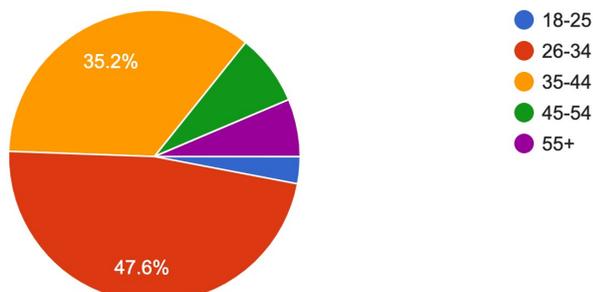
Tu Edad  
267 respuestas



Cargo que ocupas en tu empresa (Responde según el rango que consideres mas pertinente)  
264 respuestas

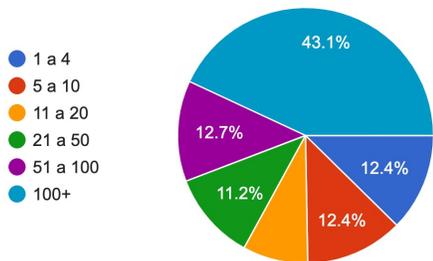


Edad promedio de los empleados de tu empresa  
267 respuestas



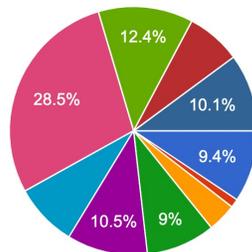
### Tamaño de la empresa (# de personas)

267 responses



### Sector de la empresa (Si no encuentras el de tu empresa elige el más acorde)

267 responses



- Administrativo - Financiero - Legal - A...
- Agencias de viaje - Hotelería - Turismo
- Agricultura - Minería - Extracción de m...
- Arquitectos - Diseñadores - Artistas - ...
- Constructores - Ingenieros
- Educación o actividades de soporte a...
- Inmobiliarias
- Servicios tecnológicos - de consultoría...

▲ 1/2 ▼

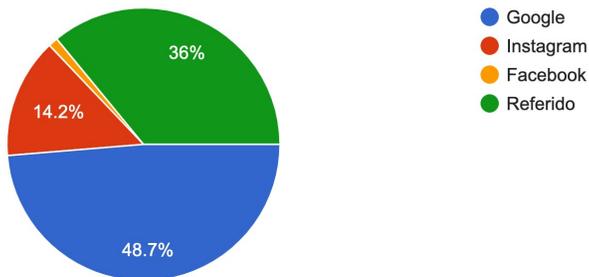
## 6.2 Fase 1 de la experiencia: Factores Externos:

Imágenes: 9-11

Nota: Obtenidas de la encuesta realizada

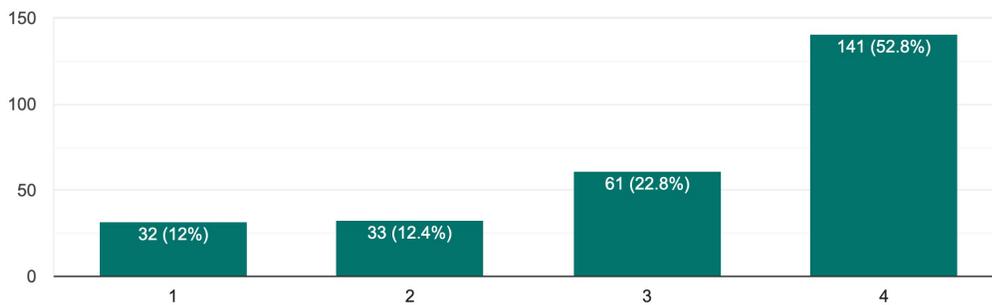
### ¿Cuál sería tu método favorito de búsqueda para encontrar un coworking?

267 responses



### ¿Cómo esperas que sea la página web?

267 responses

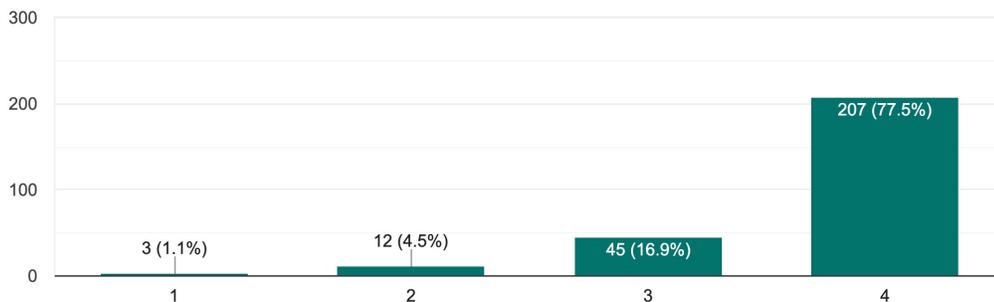


1. Seria, con la información directamente al punto

4. Moderna, con varias pestañas y diversidad de información e incluso un blog de temas interesantes

### La página web debe tener diversidad de fotos y videos

267 responses



1.No lo prefiero

4. Lo prefiero totalmente

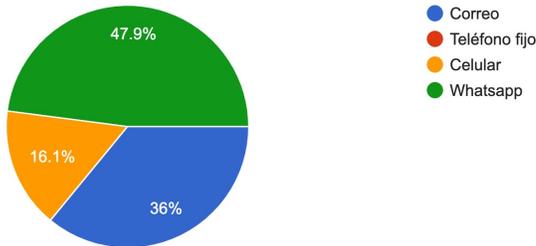
### 6.3 Fase 2 de la experiencia: Consecución del cliente

Imágenes: 12-17

Nota: Obtenidas de la encuesta realizada

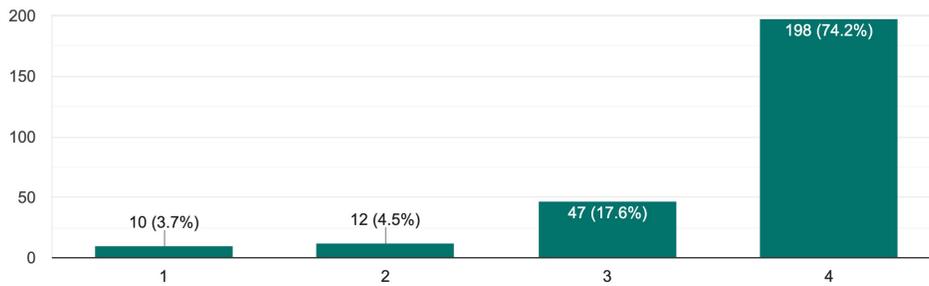
¿Cómo prefieres contactarte o que te contacten?

267 respuestas



¿Cómo esperas que sea la comunicación inicial?

267 respuestas

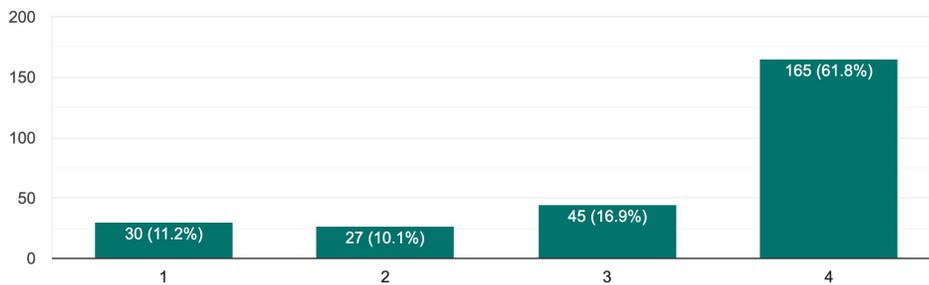


1. Puntual y automatizada

4. Amable, con una persona, donde pueda plantear mi necesidad en detalle

¿Cómo esperas que sea la atención en tu primera visita?

267 respuestas

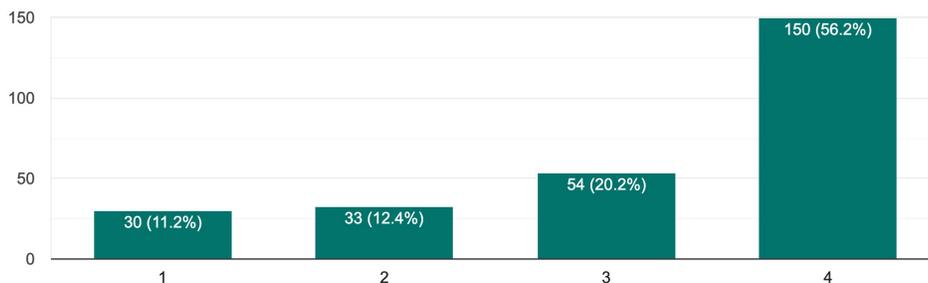


1. Profesional y rápida. Orientada a resolver dudas puntuales

4. Amable y amistosa. Dispuesta a escuchar y con el tiempo suficiente para expresarle mi necesidad y dudas a profundidad

¿Cómo esperas que sea el espacio?

267 respuestas

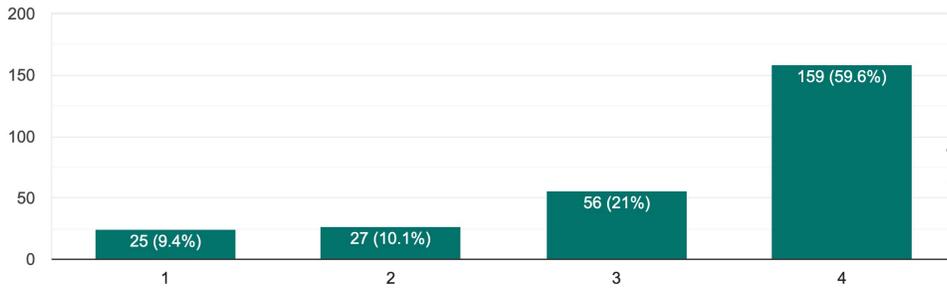


1. Un espacio sobrio y profesional

4. Un espacio moderno y divertido

### ¿Qué esperas de la negociación?

267 respuestas

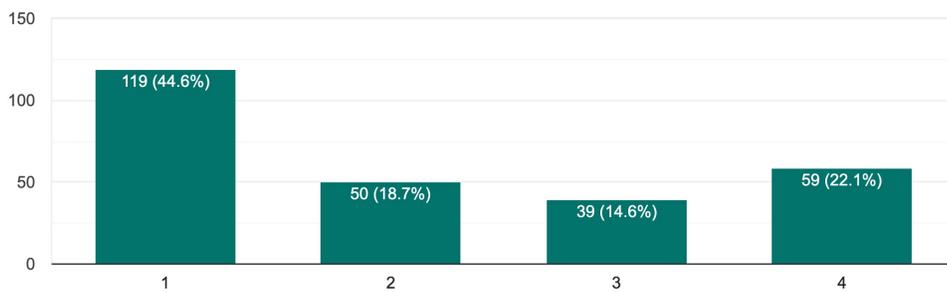


1. Deben ofrecerme un plan y precio claro y automatizado, no necesito negociar.

4. La negociación debe ser abierta, debo poder modificar precio, espacios, beneficios y otros.

### ¿Qué esperas del contrato?

267 respuestas



1. Que sea sencillo y fácil de entender

4. Que tenga cláusulas completas y detalladas, con anexos y formato de proveedores. .

## 6.4 Fase 3 de la experiencia: El día a día

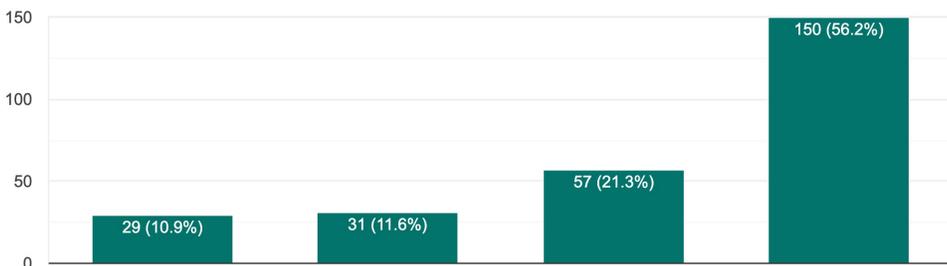
### 6.4.1 Uso inicial del servicio

Imágenes: 18-19

Nota: Obtenidas de la encuesta realizada

### ¿Qué esperas de tu primer día?

267 respuestas

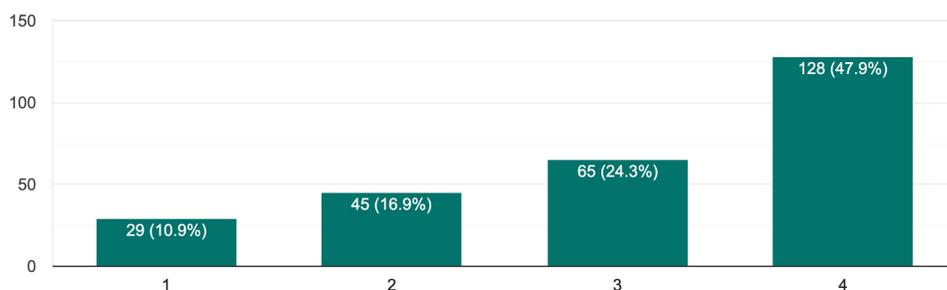


1. Que me permitan llegar y sentarme a trabajar rápidamente

4. Un acompañamiento completo, con tour, la explicación completa del funcionamiento del espacio y un detalle de bienvenida

### ¿Cómo esperas que sea la comunicación con el staff?

267 respuestas



1. Seria y formal, solo lo justamente necesario

4. Amigable, que pueda conversar o hacer visita con ellos si así deseo

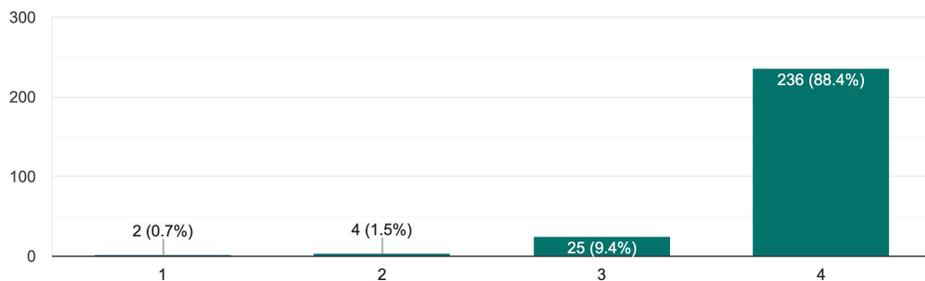
## 6.4.2 Uso del servicio de cafetería

Imágenes: 20-23

Nota: Obtenidas de la encuesta realizada

### 1. Café, aromáticas y agua.

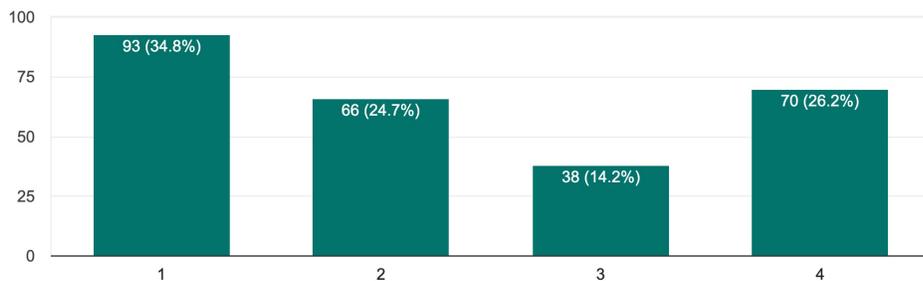
267 respuestas



1. Poco Necesario  
4. Totalmente Necesario

### Dulces gratis

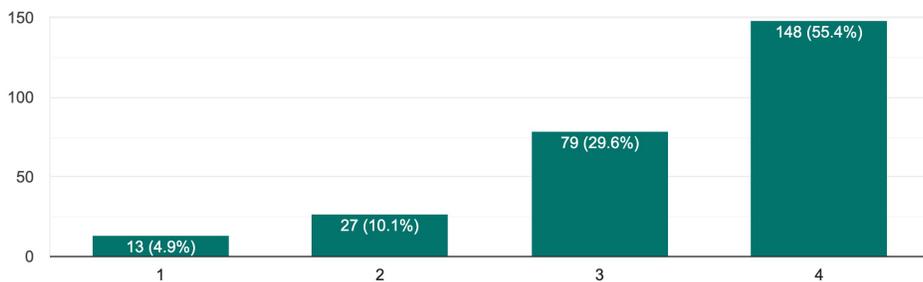
267 respuestas



1. Poco Necesario  
4. Totalmente Necesario

### Comida para comprar

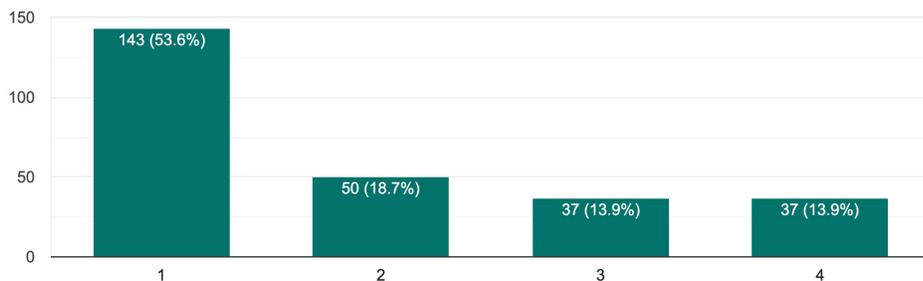
267 respuestas



1. Poco Necesario  
4. Totalmente Necesario

### Cerveza

267 respuestas



1. Poco Necesario  
4. Totalmente Necesario

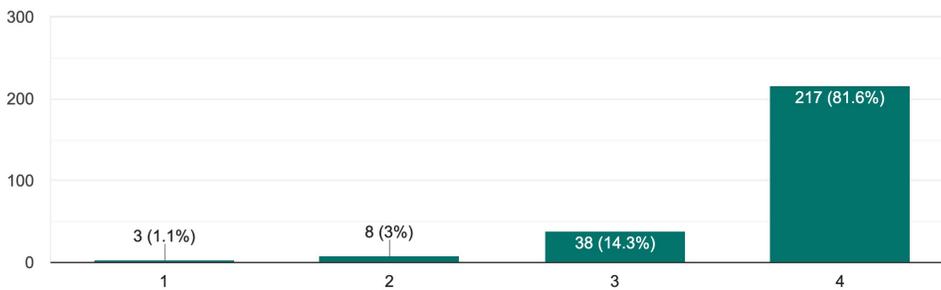
### 6.4.3 Espacios Esperados

Imágenes: 24-29

Nota: Obtenidas de la encuesta realizada

#### Salas de Juntas

266 respuestas

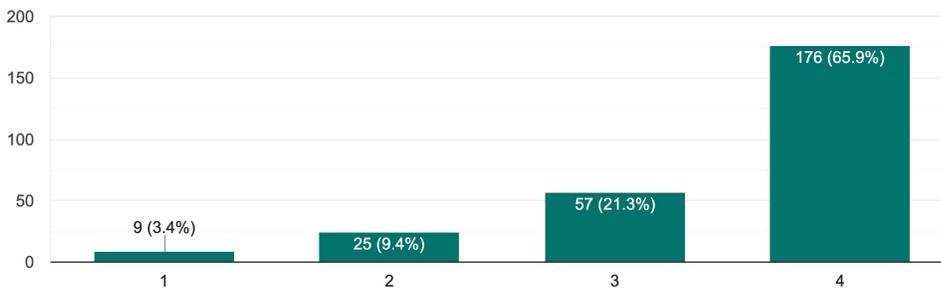


1. Poco Necesario

4. Totalmente Necesario

#### Salas de Estar (para tomarse un café, descansar o hacer visita)

267 respuestas

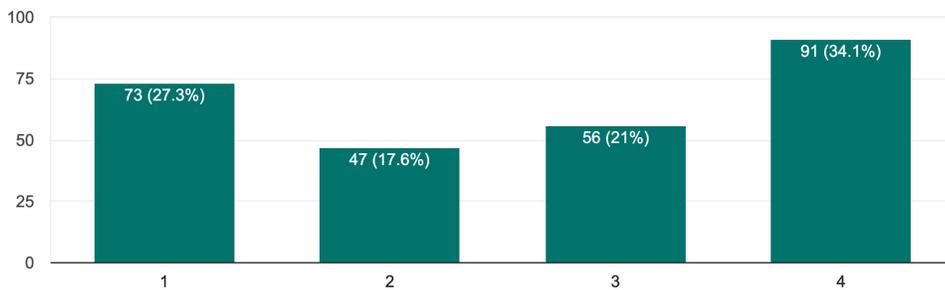


1. Poco Necesario

4. Totalmente Necesario

#### Cabinas telefónicas

267 respuestas

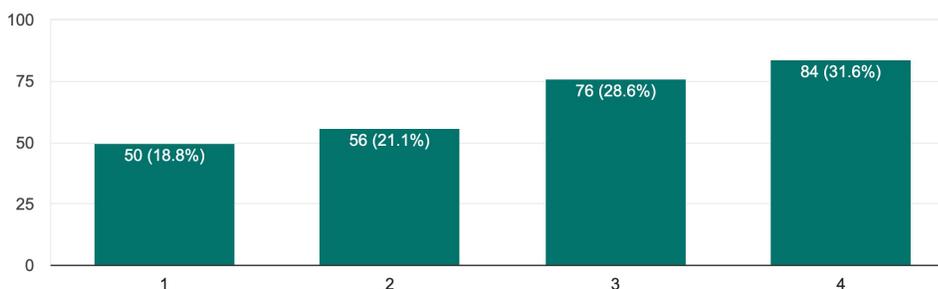


1. Poco Necesario

4. Totalmente Necesario

#### Espacios de esparcimiento (zonas de juegos)

266 respuestas

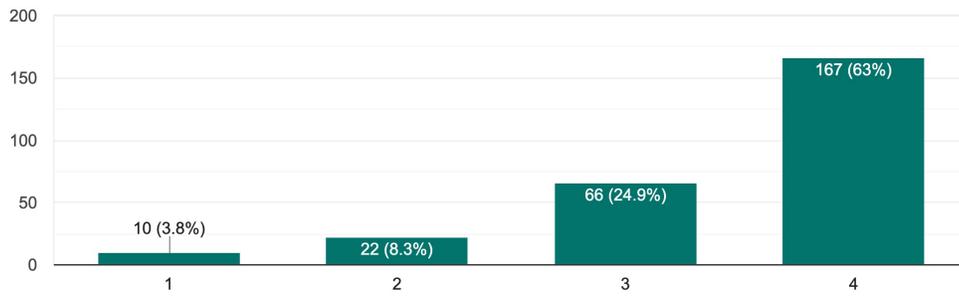


1. Poco Necesario

4. Totalmente Necesario

### Espacio al aire libre (balcones o terrazas)

265 respuestas

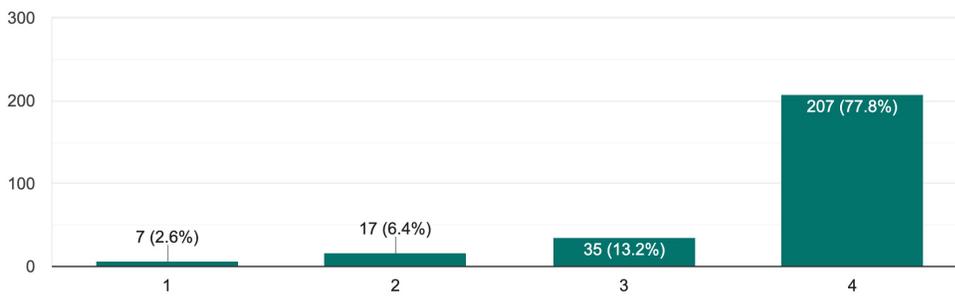


1. Poco Necesario

4. Totalmente Necesario

### Espacio especializado para almorzar separado de las oficinas

266 respuestas



1. Poco Necesario

4. Totalmente Necesario

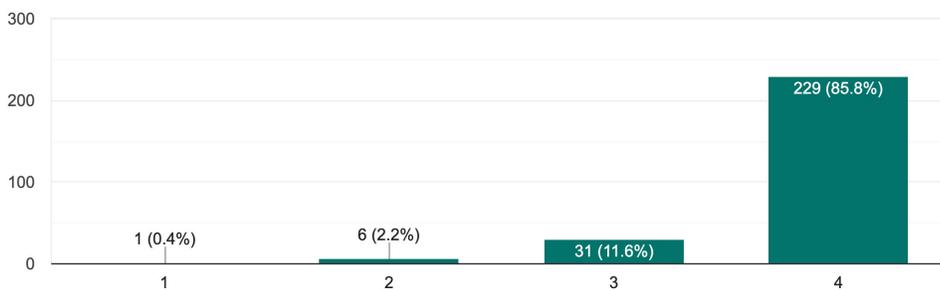
## 6.4.4 Características del espacio de trabajo

Imágenes: 30-32

Nota: Obtenidas de la encuesta realizada

### Puestos ergonómicos

267 respuestas

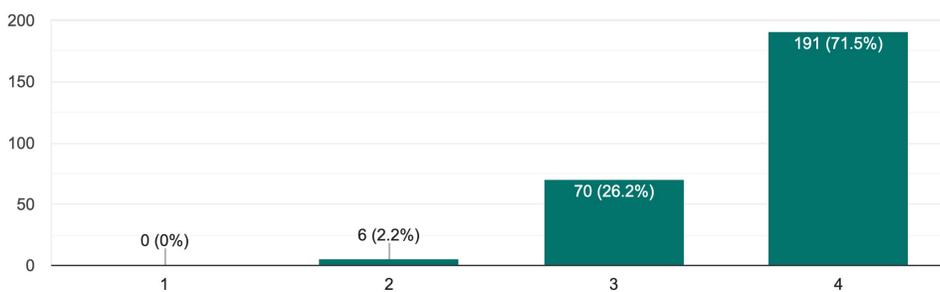


1. Poco Necesario

4. Totalmente Necesario

### Iluminación natural directa

267 respuestas

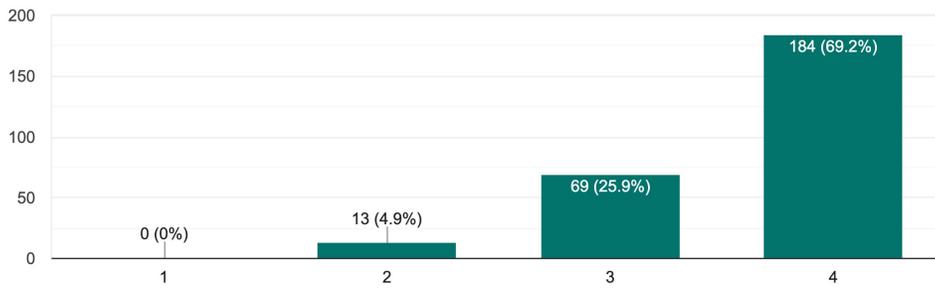


1. Poco Necesario

4. Totalmente Necesario

### Ventilación natural directa

266 responses



1. Poco Necesario

4. Totalmente Necesario

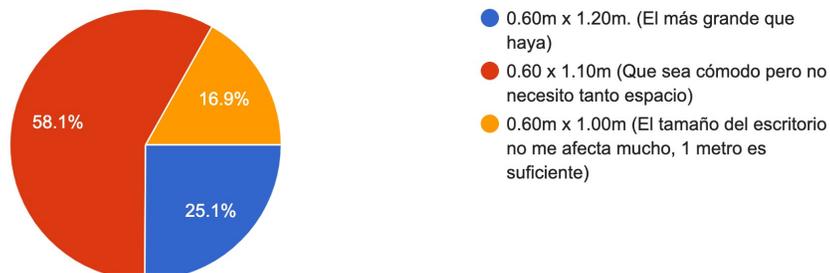
### 6.4.5 Elementos adicionales del espacio de trabajo

Imágenes: 33-37

Nota: Obtenidas de la encuesta realizada

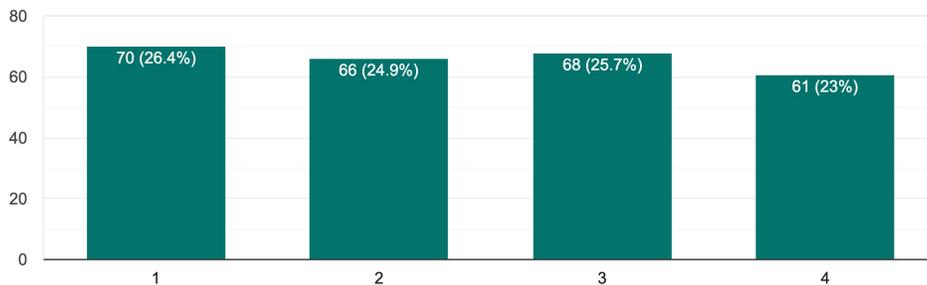
### Tamaño del escritorio (Piensa en un escritorio común, no en las gerencias o directivos)

267 responses



### Tener archivador

265 responses

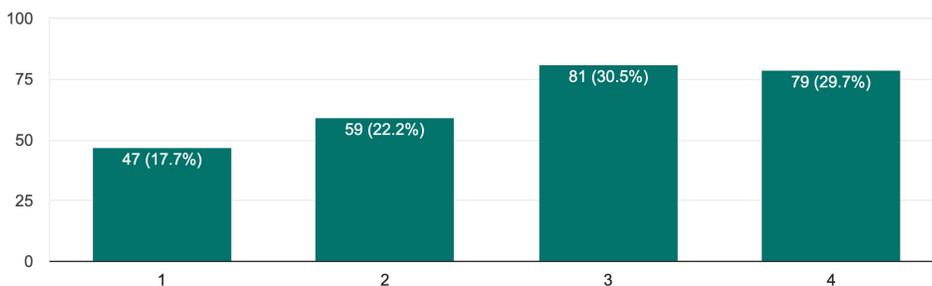


1. Poco Necesario

4. Totalmente Necesario

### Tener tablero rayable en mi puesto

266 responses

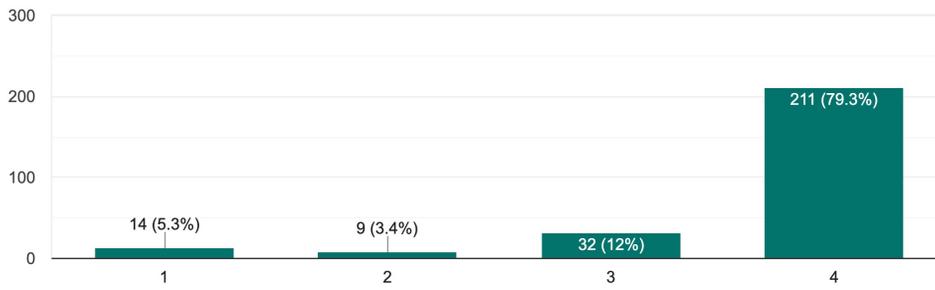


1. Poco Necesario

4. Totalmente Necesario

### Tener conexión eléctrica independiente

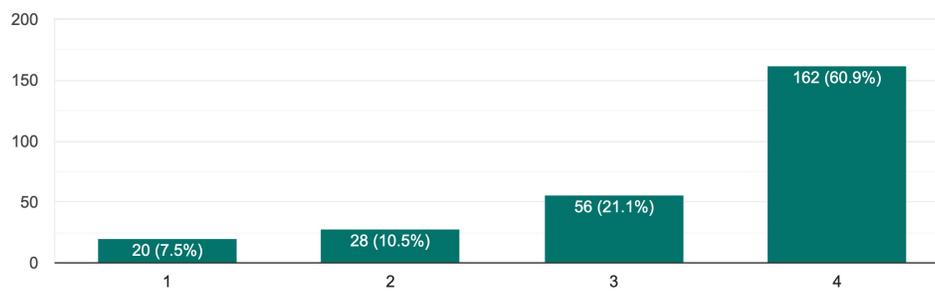
266 respuestas



- 1. Poco Necesario
- 4. Totalmente Necesario

### Tener conexión de internet por cable

266 respuestas



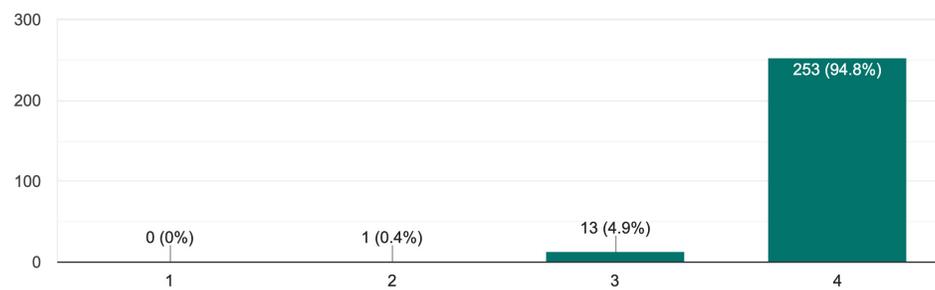
- 1. Poco Necesario
- 4. Totalmente Necesario

## 6.4.6 Características del servicio

Imágenes: 38-48

### Aseo

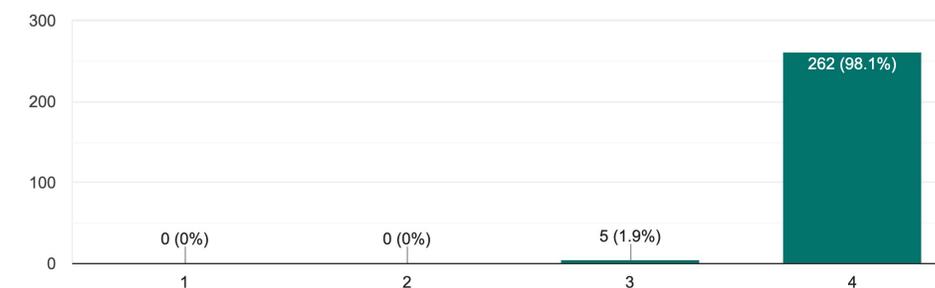
267 respuestas



- 1. Poco Necesario
- 4. Totalmente Necesario

### Calidad del Internet

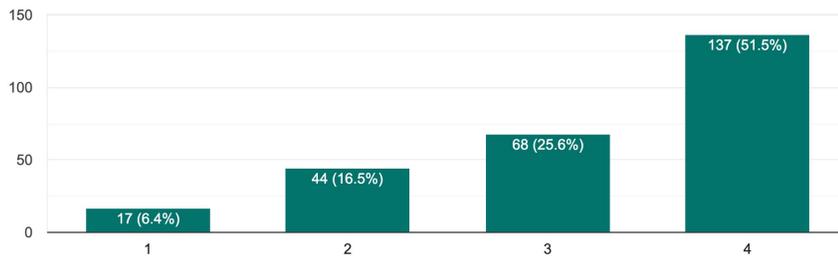
267 respuestas



- 1. Poco Necesario
- 4. Totalmente Necesario

### Recepción

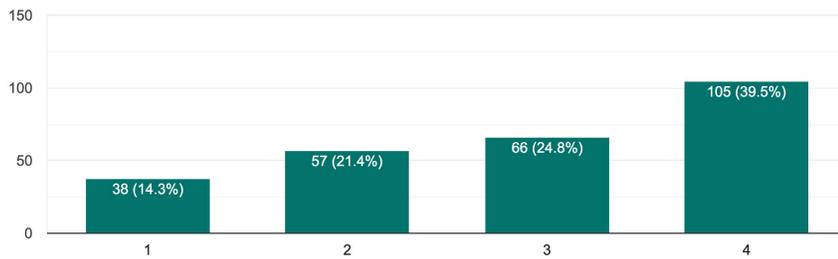
266 responses



- 1. Poco Necesario
- 4. Totalmente Necesario

### Lockers

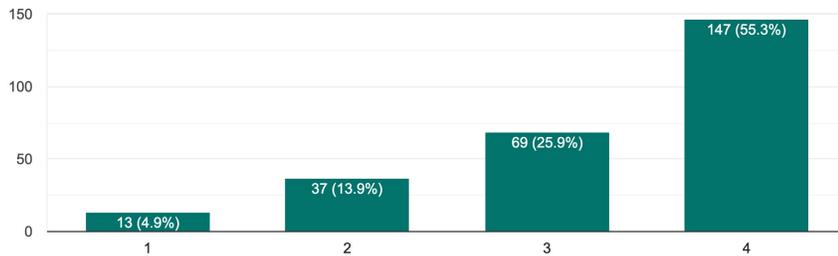
266 responses



- 1. Poco Necesario
- 4. Totalmente Necesario

### Impresiones / escaner / copias

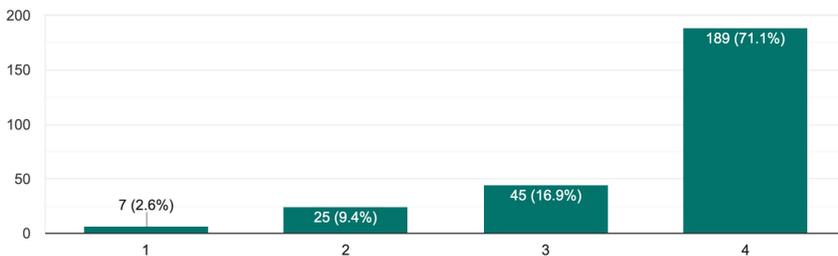
266 responses



- 1. Poco Necesario
- 4. Totalmente Necesario

### Parqueadero vehicular

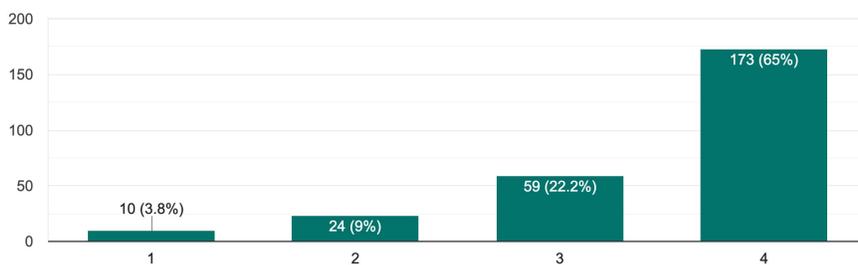
266 responses



- 1. Poco Necesario
- 4. Totalmente Necesario

### Parqueadero bicicletas, patinetas, etc

266 responses



- 1. Poco Necesario
- 4. Totalmente Necesario

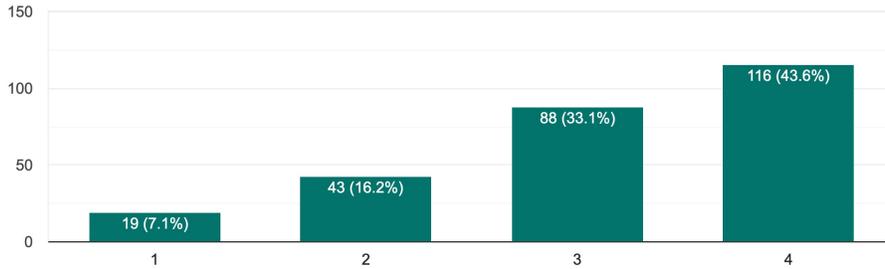
### 6.4.7 Beneficios Adicionales

Imágenes: 45-48

Nota: Obtenidas de la encuesta realizada

#### Beneficios por aliados

266 respuestas

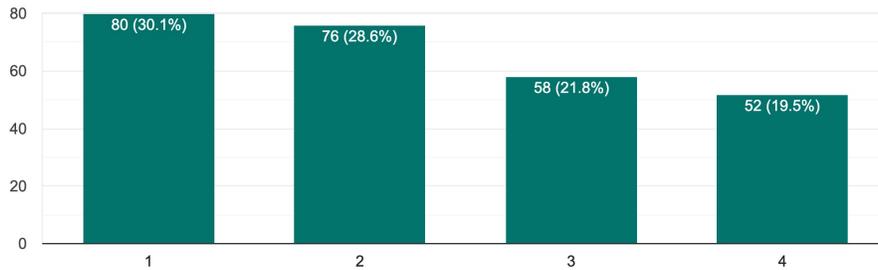


1. Poco Necesario

4. Totalmente Necesario

#### Guardería Infantil

266 respuestas

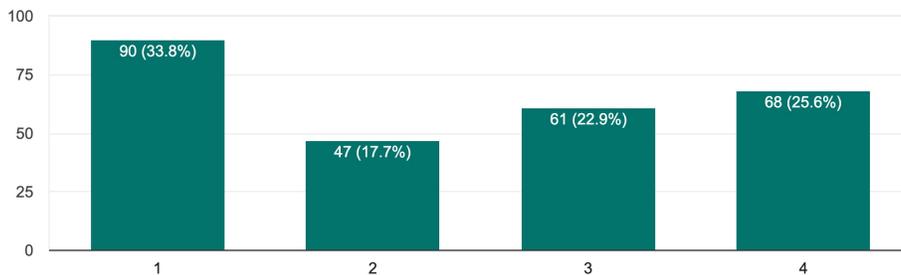


1. Poco Necesario

4. Totalmente Necesario

#### Espacio Pet Friendly

266 respuestas

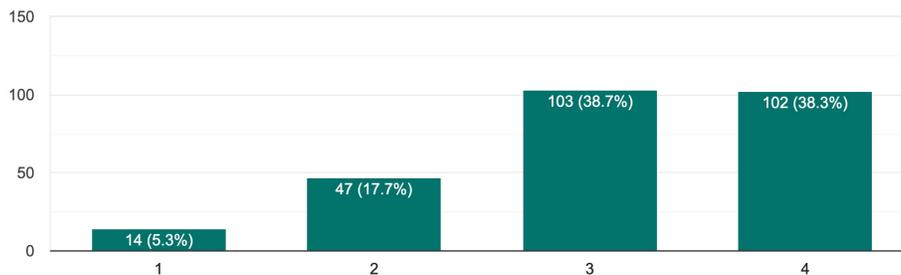


1. Poco Necesario

4. Totalmente Necesario

#### Silencio general en el espacio

266 respuestas



1. Poco Necesario

4. Totalmente Necesario

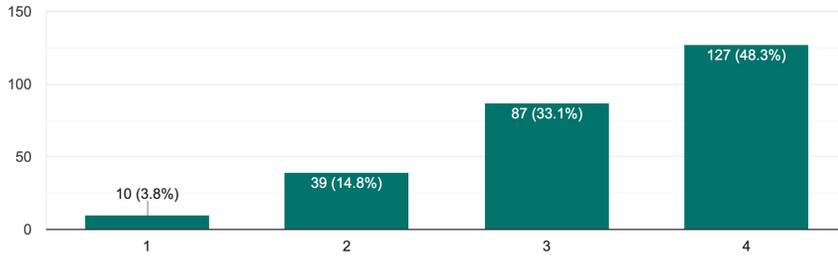
### 6.4.8 Creación de Comunidad

Imágenes: 49-55

Nota: Obtenidas de la encuesta realizada

#### Networking

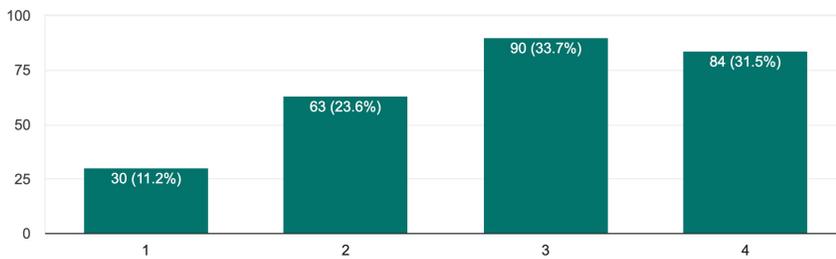
263 responses



- 1. Poco Necesario
- 4. Totalmente Necesario

#### Eventos

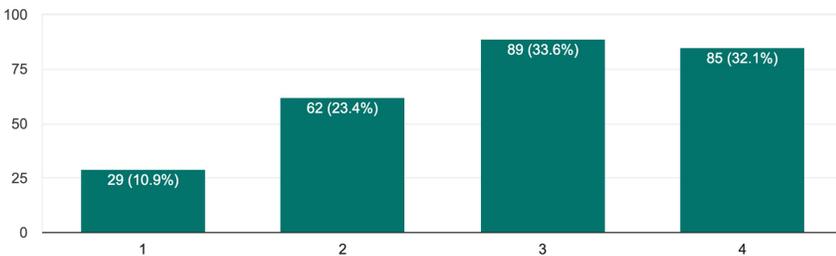
267 responses



- 1. Poco Necesario
- 4. Totalmente Necesario

#### Webinars / Charlas

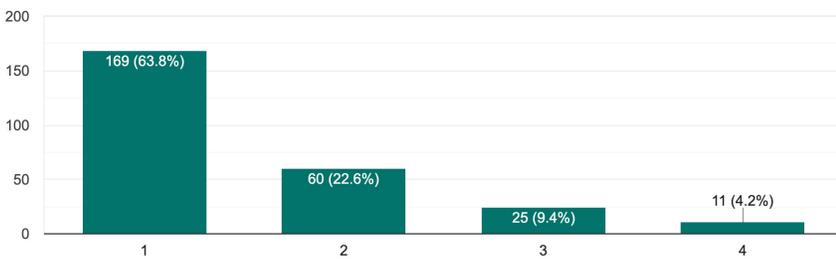
265 responses



- 1. Poco Necesario
- 4. Totalmente Necesario

#### Que los otros coworkers y yo tengamos una edad similar

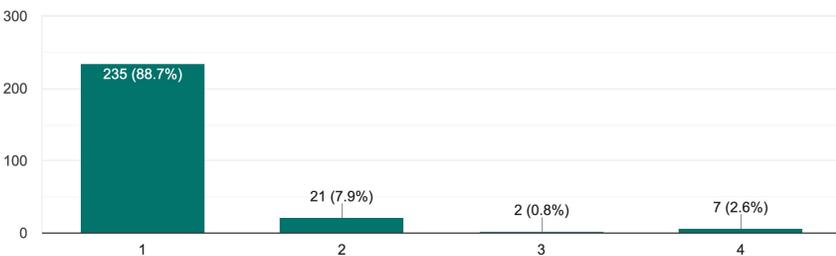
265 responses



- 1. Poco Necesario
- 4. Totalmente Necesario

#### Que los otros coworkers y yo seamos del mismo género

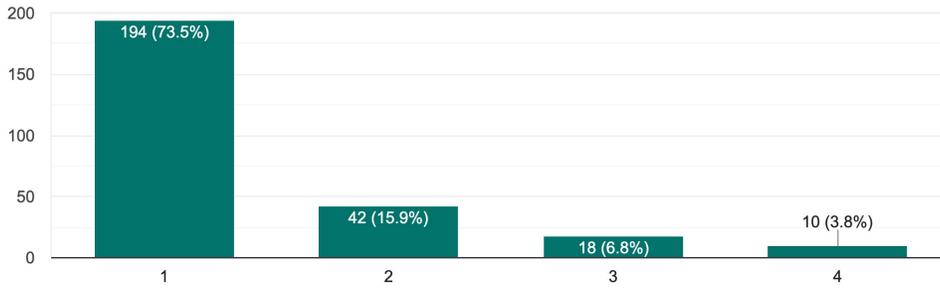
265 responses



- 1. Poco Necesario
- 4. Totalmente Necesario

Que los otros coworkers o empresas y yo trabajemos en el mismo sector económico

264 respuestas

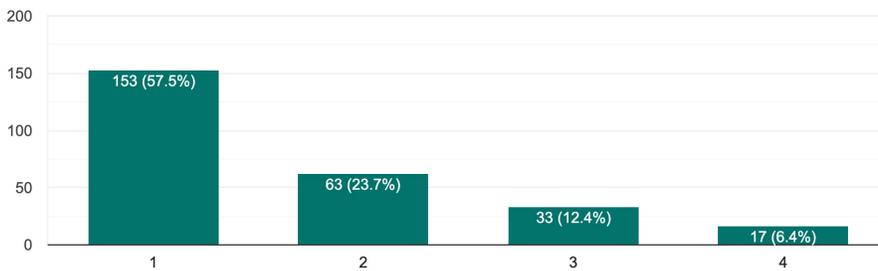


1. Poco Necesario

4. Totalmente Necesario

Que los otros coworkers y yo creemos comunidad a partir de un gusto o característica en común (Ej: Ser vegetariano, mismo gusto de música, que...n los perros, somos mamás emprendedoras, etc...)

266 respuestas



1. Poco Necesario

4. Totalmente Necesario

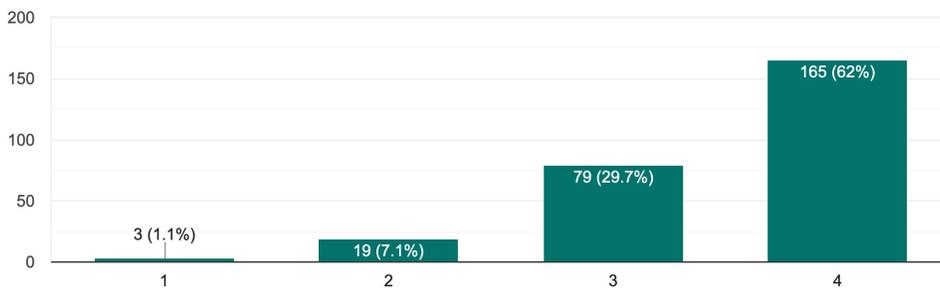
## 6.5 Fase 4 de la experiencia: Renovación del contrato

Imágenes: 56-60

Nota: Obtenidas de la encuesta realizada

Precio

266 respuestas

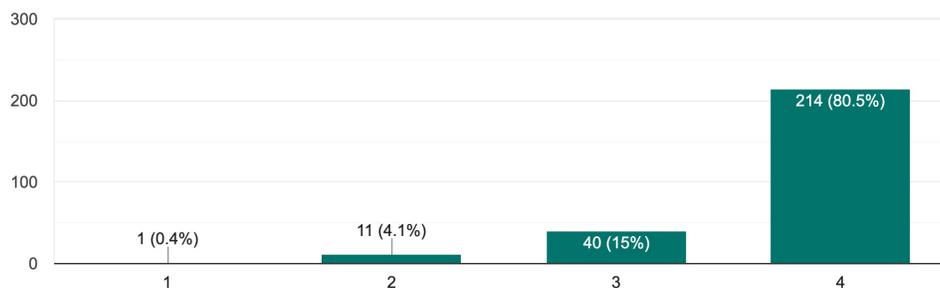


1. Poco Importante

4. Totalmente Importante

Atención y servicio al cliente

266 respuestas

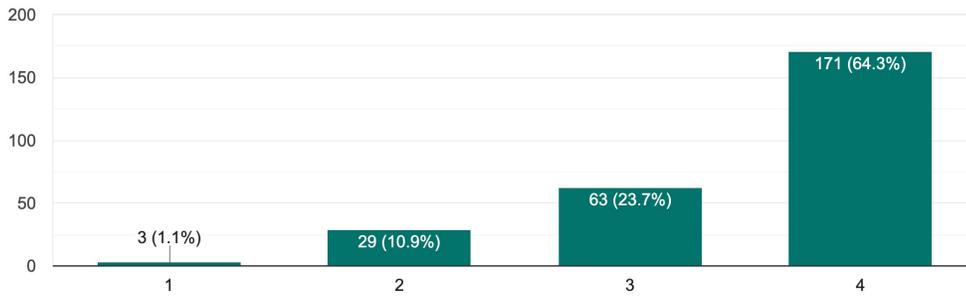


1. Poco Importante

4. Totalmente Importante

### Posibilidad de crecimiento (más puestos de trabajo)

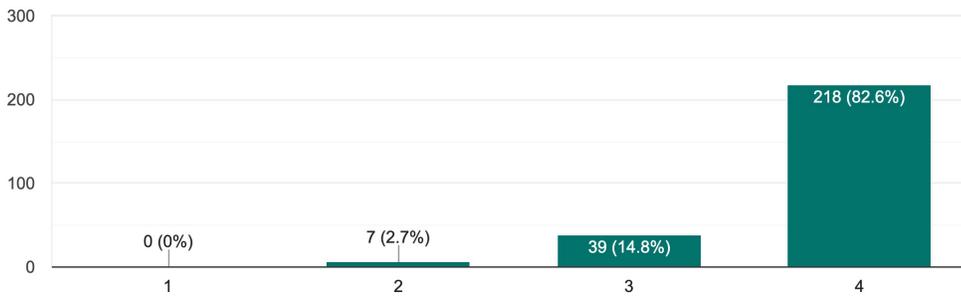
266 respuestas



1. Poco Importante  
4. Totalmente Importante

### Las expectativas del contrato fueron cumplidas

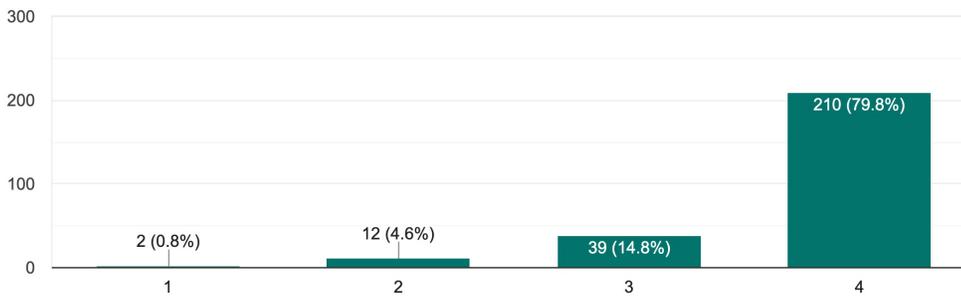
264 respuestas



1. Poco Importante  
4. Totalmente Importante

### Los resultados/estado de tu empresa en el momento de la renovación

263 respuestas



1. Poco Importante  
4. Totalmente Importante

## 7. Los Resultados

El análisis realizado podrá entenderse resumido en el anexo 7, donde se resuelve qué variables son dependientes a través de Xi cuadrado, cuáles tienen mayoría base, cuáles mayoría en los tipos y cuáles no son relevantes.

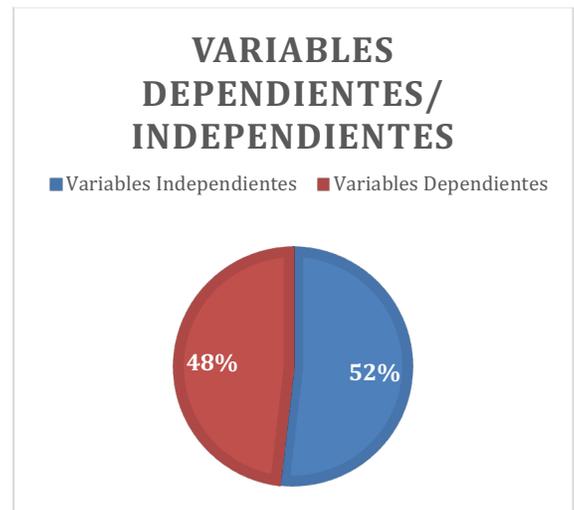
### 7.1 Variables dependientes e independientes

La prueba de Xi cuadrado se realiza en las 52 variables evaluadas, en contraste con cada uno de los tipos de clientes estudiantes (edad, género, cargo, edad promedio de los empleados de la empresa, tamaño de la empresa y sector de la empresa), así los resultados permiten determinar la dependencia de cada touchpoint de la experiencia según el tipo de cliente (Ver anexo 5).

Las variables totalmente independientes, es decir, sin ninguna dependencia en ningún tipo, son el 46.2% del total de las variables evaluadas. Estas implican que sin importar el tipo, los encuestados opinan de una forma homogénea y por ende si estas variables tuvieran una mayoría serían consideradas bases de la experiencia, si no, serían consideradas irrelevantes, pues sin importar como se defina esta variable en la experiencia, será aceptada o rechazada indiscriminadamente.

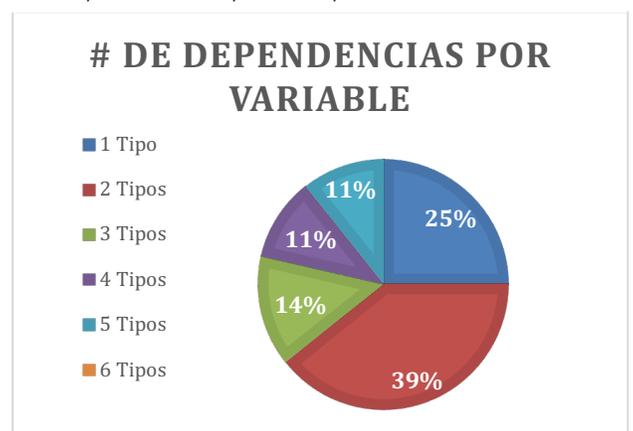
Por otro lado, en las variables dependientes es posible determinar que: el 53.8% de las variables estudiadas son dependientes de algún tipo. El 25% de estas son dependientes de solo un tipo, el 39.2% son dependientes de dos tipos, el 14.3% son dependientes de 3 tipos, el 10.7% son dependientes de 4 tipos, el 10.7% son dependientes de 5 tipos y el 0% es dependiente de todos los tipos.

Imagen 61  
Variables dependientes/independientes



Nota: Elaboración Propia

Imagen 62  
# de tipos de cliente dependientes por Variable



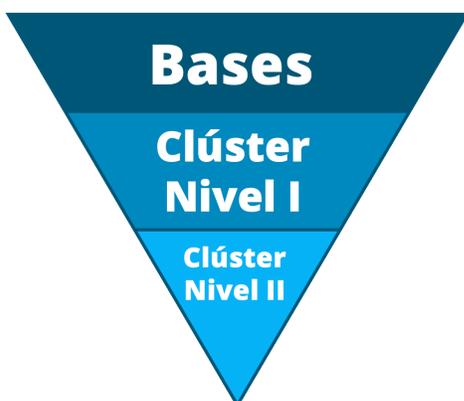
Nota: Elaboración Propia

Lo anterior implica que gran parte de las variables tienen un posible clúster en uno o dos de los tipos, pues las variables con más dependencias son menor cantidad. Sin embargo, el resultado entiende que más de la mitad de las variables si tienen algún tipo de dependencia hacia el cliente, lo que implica que la experiencia óptima no será una para todos, tal como se plantea inicialmente en la hipótesis. (Ver anexo 6)

## 7.2 Mayorías en base

El primer paso es encontrar si se presentan mayorías en los tipos de cliente, pues de haberlas el análisis perdería validez, entendiendo que habría demasiados clientes iguales para comprender el mercado (Ver anexo 3). Una vez comprobado que no

Imagen 63:  
*Representación de la importancia y la cantidad de las variables por categoría*



Nota: Elaboración Propia

hubo ninguna mayoría de tipo, se busca encontrar las mayorías en las variables, independientemente de los tipos (Ver anexo 4).

De esta forma, es posible entender que sin importar su dependencia, las variables pueden representar una mayoría (75%) que implica que los clientes de coworking esperan una experiencia similar sobre esta variable y por ende ésta debe hacer parte de la experiencia óptima sin importar el tipo de cliente. El 23% de las variables (12 de 52 evaluadas) tienen una mayoría general convirtiéndose así en las bases de la experiencia a crear. Únicamente 2 de las 12 variables base son dependientes: Los resultados

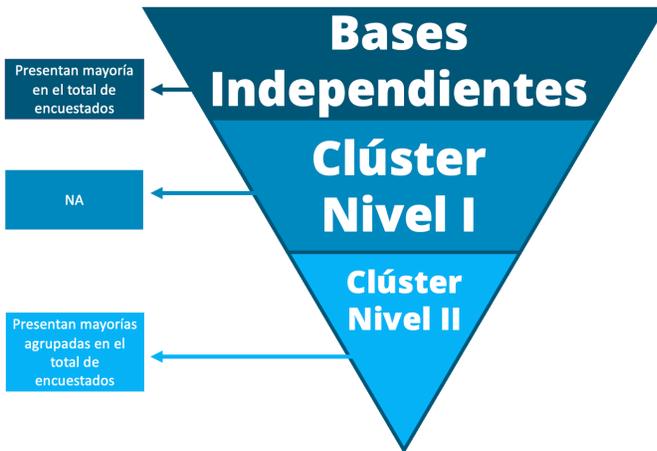
de la empresa como punto fundamental para renovar el contrato, dependientes únicamente de la edad promedio de los empleados de la empresa; y el servicio al cliente como determinante también para la renovación del contrato, variable que es dependiente únicamente del género.

## 8 Análisis de los resultados

### 8.1 Variables independientes

Al analizar los resultados, es posible determinar que cuando una variable no dependa del tipo de cliente, no necesariamente significa que la mayoría de ellos piensan igual,

Imagen 64:  
Representación de la importancia y la cantidad de las variables por categoría / Para las variables independientes



Nota: Elaboración Propia

puesto que el 59% de las variables independientes no cuentan con una mayoría en su base. Sin embargo, como se entendió anteriormente, si hay una mayor probabilidad de que para tener una mayoría en base, la variable deba ser independiente, pues el 83% de las variables con mayoría en base son independientes.

### 8.1.1 Bases independientes

Como se menciona anteriormente, 10 variables independientes presentan mayoría en la base, es decir de las 24 variables independientes el 41.6% se convierten en bases de la experiencia, esperadas por la mayoría de los clientes sin importar sus características sociales, personales, profesionales o las de su empresa. Estas variables representan el 83.3% del total de bases encontradas.

- **Fotos de la página web:** El 77.53% de los encuestados prefieren totalmente una página web con fotos y para más del 94% es importante.
- **Café y aromáticas:** el 88.39% de los encuestados prefieren totalmente que haya café y aromáticas disponibles en el espacio y para mas del 98% es importante.
- **Salas de juntas:** Para el 82.4 % de los encuestados es totalmente importante encontrar este espacio disponible y para mas del 95% es importante.
- **Espacio para almorzar:** Para el 83.15% de los encuestados es totalmente importante encontrar un espacio para almorzar diferenciado del espacio de trabajo y para más del 93% es importante.
- **Puestos ergonómicos:** Para el 86.52 % de los encuestados es totalmente importante que su puesto sea ergonómico y para mas del 97% es importante.

- **Conexión Eléctrica:** Para el 79.4% de los encuestados es totalmente importante contar con una conexión eléctrica independiente, adicionalmente para más del 91% es importante.
- **Aseo:** Para el 94.8 % de los encuestados es totalmente importante que haya un excelente aseo del espacio y para mas del 99% es importante.
- **Internet:** Para el 98.27 % de los encuestados es totalmente importante que haya un excelente internet del espacio y para mas el 100% es importante.
- **Mismo género:** El 88.76 % de los encuestados prefieren totalmente no haya un solo género en el espacio y para más del 96% es importante.
- **Expectativas del contrato:** El 82.8% de los encuestados consideran un motivo para renovar que se hayan cumplido por completo las expectativas del contrato, y para mas del 97% es importante.

### 8.1.2 Variables Independientes Irrelevantes

Por otro lado, el 58.4% de las variables independientes, equivalente a 14 touchpoints del customer journey que no dependen del tipo de cliente y tampoco presentan una mayoría como base. Por lo anterior, podrían convertirse en factores irrelevantes a la hora de crear una experiencia óptima. Lo anterior debido a que sin importar la orientación que se le de, por ejemplo, al manejo del silencio en el espacio, no solo siempre van a haber clientes en desacuerdo del mismo o diferentes tipos, sino que ésto no definirá la decisión de contratar, renovar o recomendar el espacio.

Sin embargo, se dividirán estas 14 variables restantes en dos, irrelevantes y de mayoría agrupada, las cuales determinarán el clúster de nivel II, como se entenderá más adelante. En primer lugar se determinan las variables irrelevantes.

- **Archivador:** Esta variable tiene resultados relativamente homogéneos sin importar el tipo de cliente y por ende no consigue una mayoría, por lo que se convierte en un factor irrelevante. Para el 26.9% de los encuestados es innecesario, para el 24.7% es poco necesario, para el 25.5% es necesario y para el 22.8% es totalmente necesario.
- **Tablero Rayable:** Esta variable además de ser independiente tiene un resultado supremamente homogéneo donde: el 17.6% de las personas no lo consideran nada importante, el 22.1% lo consideran poco importante, el 30.7% algo importante y el 29.6% muy importante. Por lo que la variable se considera irrelevante.
- **Locker:** la posibilidad de tener un locker para guardar objetos personales o documentos de la empresa, no muestra ser relevante para la experiencia del cliente,

puesto que el 14.2% la consideras nada importante, el 21.3% poco importante, el 25% algo importante y el 39.3% muy importante.

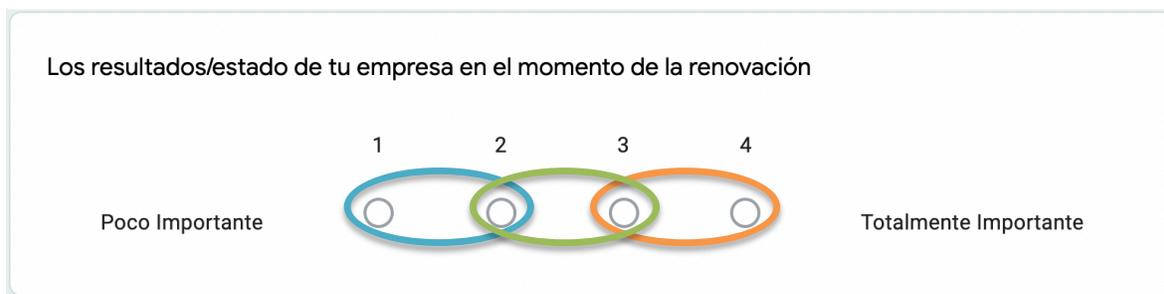
- **Webinars:** Esta variable tiene resultados relativamente homogéneos sin importar el tipo de cliente y por ende no consigue una mayoría y pierde relevancia en la creación de la experiencia. Para el 10.9% de los encuestados es innecesario, para el 23.9 % es poco necesario, para el 33.3% es necesario y para el 31.8% es totalmente necesario.

### 8.1.3 Clúster nivel II, para variables independientes

Para determinar el clúster de nivel II se agrupan las respuestas según el grado de importancia que el cliente le da a cada variable, según su necesidad o inclinación. Así, se agrupan las respuestas 1 y 2, 2 y 3; y 3 y 4 de la escala, para entender si realmente las variables son irrelevantes o hay alguna preferencia agrupada por parte de la mayoría de clientes, sin que esto dependa del tipo de cliente.

Imagen 65:

*Forma de agrupar las respuestas para crear el Clúster de nivel II*



Nota: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos sugieren que una variable presenta mayoría agrupada en 1 y 2; 9 variables presentan mayorías agrupadas en 3 y 4 y ninguna presenta mayoría en 2 y 3. Por lo anterior puede determinarse que en 10 variables independientes, de las 14 inicialmente consideradas irrelevantes, hay una inclinación hacia determinada respuesta, que hace que estas dejen de ser irrelevantes (Ver anexo 7).

#### Las variables que se convierten en clúster de nivel II son:

- **Primera comunicación:** A pesar de no tener una mayoría en base, por definición, para el 74.1% de los encuestados es una variable totalmente importante, donde sin depender de su tipo prefieren una comunicación amable, con una persona, donde puedan plantear su necesidad en detalle en vez de una comunicación

automatizada e inmediata. Al agrupar los resultados se obtiene que para el 91.8% es al menos importante una comunicación amable como la descrita anteriormente.

- **Primera visita:** A pesar de no tener una mayoría base, para el 61.8% de los clientes encuestados es totalmente importante una primera visita amable y amistosa, donde los escuchen y les presten el tiempo suficiente para expresar su necesidad y dudas a profundidad, en contraste a una visita formal, seria, con dudas puntuales y que no tome mucho tiempo. Adicionalmente para el 78% es al menos importante que así lo sea.

- **Iluminación Natural:** A pesar de no tener una mayoría en base, por definición, para el 71.5% de los encuestados es una variable totalmente importante, donde sin depender de su tipo prefieren tener iluminación natural en su puesto de trabajo. Así, para más del 97% de los encuestados es importante o totalmente importante, por lo cual no se considera irrelevante a pesar de no tener mayorías iniciales.

- **Ventilación natural:** A pesar de no tener una mayoría en base, por definición, para el 69.3% de los encuestados es una variable totalmente importante, donde sin depender de su tipo prefieren tener ventilación natural en su puesto de trabajo. Así, para más del 95% de los encuestados es importante o totalmente importante, por lo cual no se considera irrelevante a pesar de no tener mayorías iniciales.

- **Conexión a internet por cable:** A pesar de no tener una mayoría en base, por definición, para el 60.7% de los encuestados es una variable totalmente importante, donde sin depender de su tipo prefieren tener su propio cable de red que conectarse por wifi. Así, para más del 80% de los encuestados es importante o totalmente importante, por lo cual no se considera irrelevante a pesar de no tener mayorías iniciales.

- **Recepción:** A pesar de no tener una mayoría en base, por definición, para el 60.7% de los encuestados es una variable totalmente importante, donde sin depender de su tipo prefieren tener este servicio en la oficina. Así, para más del 80% de los encuestados es importante o totalmente importante, por lo cual no se considera irrelevante a pesar de no tener mayorías iniciales.

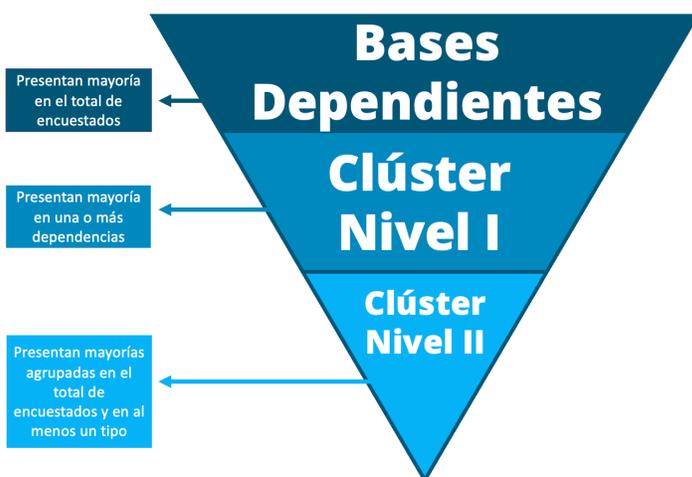
- **Impresiones:** Esta variable tiene resultados relativamente homogéneos sin importar el tipo de cliente y por ende no consigue una mayoría o considerarse importante. Para el 5.2% de los encuestados es innecesario, para el 13.8% es poco necesario, para el 25.8% es necesario y para el 55% es totalmente necesario. Sin embargo se puede entender que para más del 80% es necesario o totalmente necesario.

- **Silencio general:** Esta variable tiene resultados relativamente homogéneos sin importar el tipo de cliente y por ende no consigue una mayoría o considerarse importante. Para el 5.2% de los encuestados es innecesario, para el 17.9% es poco necesario, para el 38.5% es necesario y para el 38.2% es totalmente necesario. Esta variable presenta una mayoría agrupada de 76% un punto porcentual por encima del necesario para ser una mayoría, por lo cual no se considera irrelevante, pero tampoco de mayor significancia.

- **Mismos gustos:** Esta variable tiene resultados relativamente homogéneos sin importar el tipo de cliente y por ende no consigue una mayoría o considerarse importante. Para el 57.7% de los encuestados es innecesario, para el 23.6% es poco necesario, para el 12.4% es necesario y para el 6.4% es totalmente necesario. Es posible darse cuenta que para el 81% de los encuestados es poco o nada preferido un espacios donde las personas tengan sus mismos gustos.
- **Precio (como factor de renovación):** A pesar de no tener una mayoría en base, por definición, para el 62% de los encuestados es una variable totalmente importante, donde sin depender de su tipo prefieren tener su propio cable de red que conectarse por wifi. Así, para mas del 91% de los encuestados es importante o totalmente importante, por lo cual no se considera irrelevante a pesar de no tener mayorías iniciales.

## 8.2 Variables Dependientes

Imagen 66:  
Representación de la importancia y la cantidad de las variables por categoría / Para las variables dependientes



Nota: Elaboración Propia

Si se analizan los resultados de las variables que si son dependientes de al menos un tipo (53.8% del total de variables), es posible identificar que únicamente el 7% de estas se convierten en una base para la experiencia (2 touchpoints), mientras que el 93% (26 touchpoints) restante no presentan una mayoría (Ver anexo 4). Entendiendo, de nuevo, que sí hay mayor posibilidad de que una variable se convierta en base al

ser independiente del tipo de cliente.

### 8.2.1 Bases dependientes

Como se explica anteriormente estas representan el 7% de las variables dependientes y únicamente el 3.8% del total de variables.

- **Servicio al Cliente:** Para el 80.5% de los encuestados es totalmente importante su percepción del servicio al cliente para decidir renovar su contrato, sin embargo, esta variable depende del género de quien toma la decisión. Para las mujeres (87.6%) es un factor mucho más importante que para los hombres (71.05%), para quienes no es un factor totalmente decisivo.
- **Los resultados de la empresa:** Para el 79.8% de los encuestados es totalmente importante tener en cuenta los resultados de su empresa para decidir renovar el contrato, sin embargo, esta variable depende de la edad promedio de los empleados de la empresa para la que trabajan. Para las empresas más jóvenes donde sus empleados tienen en promedio entre 18-25 años esta variable representa el 100% de la decisión, para empresas con edades promedio entre 26 y 54 años hay una mayoría para la cual los resultados son totalmente importantes, mientras que para las empresas con un promedio de edad mayor a 55 años esta variable no es totalmente importante.

### 8.2.2 Clúster Nivel I, Variables Dependientes

Las variables dependientes sin mayorías generales (26 touchpoints) son posibles clusters para los que cada uno de los tipos será significativo. De no presentar mayorías tampoco en ninguno de los tipos se considerará una variable irrelevante. La investigación permite descubrir que dentro de los tipos, 8 de las 26 variables dependientes si crean mayorías, este 30.7% se convierten en los clusters que esperan experiencias similares según una característica en común (Ver anexo 6).

- **Página Web:** Esta variable es dependiente de todos los tipos de cliente menos la edad promedio de la empresa, sin embargo, en la dependencia de sector es la única donde hay una mayoría por encima del 75%

Sector: Las inmobiliarias y las startups prefieren totalmente una página web moderna, colorida, animada y mas completa esto en un 76.3% y un 75% respectivamente.

- **El espacio:** Esta variable depende de la edad del encuestado, su cargo, la edad promedio de la empresa, el tamaño de la empresa y el sector al que pertenece. Con respecto al tamaño es un clúster de nivel II.

Edad: Se encuentra una mayoría en quienes prefieren totalmente un espacio moderno y divertido, de 18-25 años en un 92% y de 26-34 años en un 75%. Se define que a mayor edad menos importante es un espacio moderno y más importante un espacio serio y profesional.

Cargo del encuestado: Se encuentra una mayoría únicamente en los auxiliares, quienes prefieren totalmente un espacio moderno y divertido en un 83%. En esta variable se observa como a mayor cargo tengan más importante es un espacio sobrio y profesional que uno divertido, donde finalmente los gerentes la consideran totalmente importante en 42%, cerca a la mitad que los auxiliares.

El sector: Se encuentra mayoría únicamente en dos sectores, el inmobiliario y las startups, donde ambas, prefieren totalmente un espacio divertido y moderno, en 80% y 75% respectivamente.

- **La negociación:** Esta variable es dependiente del tamaño y sector donde se desenvuelve la empresa, sin embargo la dependencia del tamaño de la empresa resulta irrelevante.

Sector: El único sector que presenta una mayoría son las inmobiliarias, quienes prefieren totalmente, en un 78.9% una negociación abierta, completa y con varios puntos.

- **Primer día:** Esta variable es dependiente de la edad, el cargo, el tamaño y el sector donde se desenvuelve la empresa, presenta mayorías de clúster para la edad y el sector y mayorías agrupadas según el cargo y el tamaño de la empresa.

Edad: Únicamente para las personas entre 18-25 años es absolutamente necesario, en un 80%, un acompañamiento completo y bienvenida especial en su primera día, luego de esto a mayor edad menos necesario es, pues los porcentajes en orden ascendente de edad son: 63.7%, 48.4% y 47% esto, excepto las personas de 55+ años quienes lo prefieren totalmente en un 50%.

Sector: En cuanto al sector en el que trabaja la empresa, se presentan mayorías para las empresas inmobiliarias. Quienes consideran totalmente importante una bienvenida completa en un 76.3%.

- **Cerveza:** Esta variable depende de la edad del encuestado y del sector de la empresa. Para el primero presenta una mayoría de clúster de nivel I y para el segundo una mayoría agrupada, clúster de nivel II.

Edad: La única mayoría presente es que para los mayores de 55 es absolutamente innecesario que haya cerveza en el espacio en un 75.8%. Mientras que para los demás no hay una mayoría clara, superior al 75%, si es posible concluir que sin importar la edad se inclinan hacia totalmente innecesaria, sin embargo, a mayores sean menor importancia empiezan a darle.

- **Salas de estar:** Esta variable depende de la edad del encuestado y la edad promedio de los empleados de la empresa.

Edad: Se encuentra una mayoría en los encuestados de 18 a 25 años, donde el 88% prefieren que haya salas de estar para descansar o cambiar de ambiente. De la

misma forma aquellos entre 26 y 34 años prefieren totalmente esto mismo en un 80%. A pesar de no haber mas mayorías encontradas, se puede analizar que a mayor edad menos prefieren encontrar este tipo de espacios, pues el porcentaje en que lo consideran absolutamente necesario va disminuyendo hasta 53% en los mayores de 55 años.

Edad promedio de los empleados de la empresa: Las mayorías se encuentran curiosamente en las empresas con menores edades (18 a 25) y mayores edades (55+) donde están de acuerdo en la total importancia de dichos espacios en un 87.5% y 88.2% respectivamente. Las edades intermedias no presentan una mayoría donde pueda obtenerse una conclusión.

- **Espacio al aire libre:** Esta variable depende de la edad promedio de los empleados de la empresa y el tamaño de la empresa. En el primer caso presenta una mayoría de clúster Nivel I, en el segundo una mayoría agrupada.

Edad promedio de los empleados de la empresa: La única mayoría que se encuentra en los encuestados que trabajan en empresas con edades promedio de más de 55 años, donde prefieren totalmente que haya espacios al aire libre en un 88%.

- **Puesto de trabajo:** Esta variable es dependiente del género y cargo del encuestado y del sector donde de desempeña la empresa. Sin embargo, en la única dependencia que presenta una mayoría es para el cargo.

Cargo: No hay una proporción directamente proporcional entre el tamaño del escritorio y el cargo de la persona, sin embargo los asistentes presentan una mayoría del 78.4% donde prefieren un escritorio de 1.10m x .60m, es decir el tamaño intermedio.

- **Parqueadero vehicular:** Esta variable depende del género del encuestado.

Género: Para las mujeres, en un 79% es totalmente importante contar con parqueadero vehicular, mientras que para los hombres solo lo es en un 59.6%.

- **Parqueadero de bicicletas:** Esta variable depende de la edad de las personas encuestadas, la edad promedio de la las personas en la empresa en la que trabajan y el sector donde esta se desenvuelve. Sin embargo, la edad promedio de los empelados de la empresa no presenta mayorías y por ende se considera un clúster de nivel II.

Edad: Las mayorías se presentan el los millenials y la generación z, es decir entre los 18 y los 34 años, para quienes en un 75% y 76% respectivamente es totalmente importante que haya parqueadero de bicicletas en el espacio. A mayor edad, menos importante es que lo haya, donde los mayores de 55 solo lo consideran totalmente importante en un 46.9%

Sector: Las inmobiliarias y las Startups demuestran tener una mayoría de 75% y 80% respectivamente, donde prefieren totalmente que haya parqueaderos de bicicletas en el espacio.

- **Guardería Infantil:** Esta variable depende del cargo y el sector donde se desenvuelve la empresa. En ninguno de los casos presenta mayorías, ni de base, ni en los tipos, ni agrupadas de base.

Sector: Esta variable presenta una mayoría dentro de la dependencia en uno de los sectores. Para las empresas de minería o afines, es totalmente importante en un 80% que el espacio tenga guardería infantil. Además de esta, no hay otras preferencias ni comportamientos marcados.

- **Pet Friendly:** Esta variable es dependiente de la edad, el cargo, el tamaño de la empresa y sector. Para el sector representa un clúster de nivel I y para los demás es irrelevante.

Sector: A pesar de no tener mayorías, esta variable presenta una diferencia entre los sectores, pues por un lado, para las startups es al menos un poco importante en un 80.5% que el espacio sea pet friendly, mientras que para las empresas mineras y afines es totalmente innecesario que lo sea. Esta dependencia no presenta mas mayorías de ningún tipo y el comportamiento de los demás sectores no se puede comprobar.

- **Mismo sector entre coworkers:** Esta variable depende del cargo de quien responde, y el sector de la empresa para la que trabaja.

Cargo: A pesar de que todos los cargos se inclinan hacia la no preferencia de esta variable, los coordinadores son los único que sobrepasan la mayoría con un 76.9%.

Sector: Las mayorías encontradas están en las constructoras y los ingenieros, con el 89.3%, el sector de educación con el 77.3%, las inmobiliarias con el 76.3%, y el sector de retail con el 92.5%, donde para todas es totalmente innecesario que haya un coworking para el mismo sector.

- **Posibilidad de crecimiento:** Esta variable es dependiente de todos los tipos de cliente menos su género. Sin embargo, para la edad promedio de los empleados de la empresa es un clúster de nivel II.

Edad: Para las personas entre 18-25 años la posibilidad de crecimiento es totalmente importante en un 88%, al igual que para las personas entre 24 y 36 años, en un 77.5%. A pesar de no haber más resultados con mayorías se puede concluir que a mayor edad de la persona menos importante es que la empresa pueda crecer, pues el valor deciente a medida que aumenta la edad así: 88%, 77.5%, 61.3%, 52.9% y 48.5%.

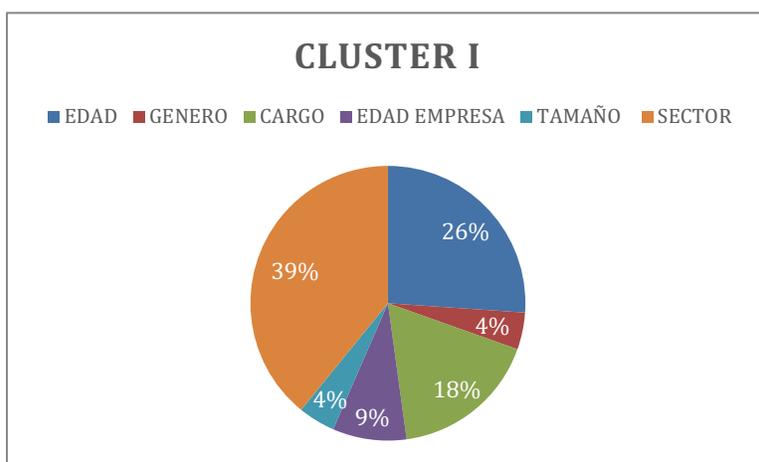
Cargo: Las mayorías en este tipo de cliente se encuentran en los auxiliares (81.8%) y los asistentes (75.7%), quienes consideran la posibilidad de crecimiento una variables

totalmente necesaria para renovar el contrato. Es importante entender que a mayor cargo, esta es una variable con menos peso en la toma de decisión de renovar un contrato, pues se representa respectivamente así: 81.8%, 75.7%, 61.5%, 58% y 52%.

Tamaño de la empresa: Únicamente se presenta mayoría en las empresas entre 51 y 100 personas, para quienes es totalmente necesario, en un 76.5% la posibilidad de crecimiento para renovar el contrato.

Sector: Esta variable presenta mayorías en el sector inmobiliario y las startups, para quienes es totalmente necesario, en un 86.8% y 95% respectivamente, la posibilidad de crecimiento para renovar el contrato.

Imagen 67:  
% de dependencias en cada tipo de cliente, que forman el nivel I  
Elaboración Propia



Nota: Elaboración Propia

De lo anterior puede concluirse que el clúster I, formado por las 13 variables descritas anteriormente, se caracteriza por estar compuesto principalmente de clientes que según el sector donde trabajan o la edad que tienen presentan mayorías muy marcadas que deberán tenerse en cuenta si el coworking desea prestarle a uno de estos clientes target una

experiencia óptima según sus expectativas. El tipo de cliente que son, sobre todo en cuanto al sector dónde trabajan si lleva a que busquen una experiencia diferente de otros. Sin embargo, también es posible argumentar que a pesar que el 39% de las variables son dependientes del sector, solo hay dos sectores que se destacan por tener una mayor cantidad de mayorías. Mientras que la mayoría de sectores tienen entre 0 y 1 variable, de 9 dependientes del sector, donde definitivamente es importante para ellos cierto servicio, las inmobiliarias y las startups tienen 8 y 5 variables donde algo es muy importante para ellos. La edad, como segundo tipo con mayor cantidad de variables dependientes cuenta con 6 variables, y tiene un comportamiento similar, donde sólo los grupos entre 18-25 y 26-34 tienen 5 y 4 variables muy importantes de 6 posibles, mientras que los mayores de 34 y hasta los 55 no dan ninguna importancia significativa a ninguna variable, finalmente es

interesante que los mayores de 55 le dan prioridad a una sola variable de las 6 posibles y es que definitivamente no haya cerveza presente en el espacio.

### 8.2.3 Clúster nivel II

Las 18 variables restantes, equivalentes al 69.2% de las variables dependientes sin mayoría en base, pasarían a convertirse en irrelevantes, pues no presentan tampoco mayoría en ninguno de los tipos. Sin embargo, esta investigación plantea la posibilidad de darles relevancia agrupando las respuestas de los clientes según un grado de importancia o preferencia en el total de encuestados. Para elegir las no se tienen en cuenta las dependencias, sin embargo, el análisis a continuación si determinará exactamente en dónde dentro de estas dependencias se encuentran las mayorías. Si las respuestas de los clientes presentan una mayoría al sumar las respuestas 1 y 2, o 3 y 4 en la escala, significa que los clientes en más de 75% están de acuerdo hasta cierto grado con la importancia, necesidad o característica (en uno o el otro extremo) de esta variable. Por otro lado, si la mayoría se encuentra en las respuestas centrales 2 y 3, significa que el cliente es indiferente a la importancia, necesidad o característica puntual de esta variable y por ende ésta sería irrelevante. Adicionalmente, si a pesar de este ejercicio la variable no presenta mayorías superiores o iguales al 75% en ninguna agrupación de respuestas, entonces continúa definiéndose como irrelevante.

De esta forma se determina que 1 de las variables (equivalente al 5%) tiene mayoría en 1 y 2, que ninguna es irrelevante por tener mayoría en 2 y 3; y 5 variables tienen mayoría en 3 y 4 (Ver anexo 7). Lo anterior significa que los clientes si tienden a definirse por uno u otro extremo, cuando las variables son dependientes y que a pesar de no estar totalmente de acuerdo, hay una tendencia relevante que se debe tener en cuenta en la creación de la experiencia.

Las variables de clúster de nivel II son:

- **Página web:** Esta variable es dependiente de todos los tipos de cliente menos la edad promedio de la empresa. Para el sector, son un clúster de nivel I.

*Edad:* A mayor edad tiende a haber un menor interés en una página web completa, con varias pestañas, divertida y moderna. Hay mayorías agrupadas para esta

preferencia en todos los menores de 44 años, en adelante ya no hay una preferencia marcada.

Género: Para las mujeres resulta proporcionalmente más importante que para los hombres una página web completa, con varias pestañas, divertida y moderna.

La mayoría se presenta en las mujeres, con un 83%; mientras tanto los hombres no presentan una mayoría clara.

Cargo: Hay una relación directamente proporcional entre lo moderna y completa de la página web y el cargo de quien responde. A mayor edad más seria y sencilla prefieren la página web. Se presentan mayorías referentes a esta preferencia hasta el cargo de coordinador, donde auxiliares lo prefieren en un 87%, asistentes en un 78% y coordinadores en un 88%.

Tamaño de la empresa: Para las empresas pequeñas (hasta 20 personas) no hay ninguna preferencia para esta variable, sin embargo, a medida que la empresa va siendo más grande, prefieren una página web más completa, moderna y divertida. Las mayorías únicamente se presentan en las empresas mayores a 51 personas, con un 91% de preferencia y mayores a 100 personas con 87%.

- **El espacio:** Esta variable depende de la edad del encuestado, su cargo, la edad promedio de la empresa, el tamaño de la empresa y el sector al que pertenece. Con respecto al tamaño es un clúster de nivel II.

Tamaño: Esta variable no presenta mayorías, sin embargo si presenta mayorías agrupadas, y un comportamiento claro, donde a mas grande sea la empresa mas esperan un espacio moderno, divertido en vez de serio y profesional. En orden ascendente del tamaño de la empresa, la mayor importancia a esta variable se mide según los siguientes porcentajes agrupados: 57.6%, 63.6%, 68.18%, 73.3%, 82.35%, 86.09% comprobando que a mayor tamaño de la empresa mas importante es un espacio con dichas características.

- **Primer día:** Esta variable es dependiente de la edad, el cargo, el tamaño y el sector donde se desenvuelve la empresa, presenta mayorías de clúster para la edad y el sector y mayorías agrupadas según el cargo y el tamaño de la empresa.

Cargo: Esta variable presenta mayoría agrupada en los cargos de auxiliar, asistente y coordinador, para quienes es importante o totalmente importante una bienvenida mas completa, con tour, explicaciones, regalo, entre otras. A mayor cargo, prefieren poder llegar rápidamente a trabajar por encima de dicha bienvenida.

Tamaño de la empresa: Las mayorías agrupadas se presentan en las empresas de mas de 21 personas, para quienes es importante o totalmente importante una bienvenida completa, como la descrita en el punto anterior.

- **Comida para comprar:** Esta variable es dependiente del cargo y la edad promedio de los empleados de la empresa.

Cargo: Esta variable presenta una mayoría agrupada en todos los cargos, es decir que sin importar su posición en la empresa, es importante o totalmente importante para el cliente que haya comida para comprar en el espacio.

Edad promedio de los empleados de la empresa: En este caso, la variable no presenta una lógica clara, pues se presentan mayorías agrupadas en las empresas de millenials (26-34 años) luego en las personas entre 25 y 44; y en las mayores de 55. Sin embargo, no hay una mayoría para los menores de 25 o para quienes tienen entre 45 y 54 años. En los casos donde si la hay, prefieren que si haya comida para comprar en el espacio.

- **Cerveza:** Esta variable depende de la edad del encuestado y del sector de la empresa. Para el primero presenta una mayoría de clúster de nivel I y para el segundo una mayoría agrupada.

Sector: Las mayorías agrupadas se encuentran en el sector de minería y afines donde en un 80% prefieren que no haya cerveza en el espacio, al igual que el 96% de los arquitectos, diseñadores, escritores y sectores más artísticos afines, el sector educativos en un 100%, las consultoras y afines en un 81% y las empresas de retail en el 77%.

- **Espacio al aire libre:** Esta variable depende de la edad promedio de los empleados de la empresa y el tamaño de la empresa. En el primer caso presenta una mayoría de clúster Nivel I, en el segundo una mayoría agrupada.

Tamaño: Para las empresas entre 1 y 4 personas es al menos importante en un 87% que haya espacios al aire libre, al igual que para las empresas entre 5 y 10 personas en un 84%, para las empresas entre 11 y 20 personas en un 81.8%, para las empresas entre 21 y 50 personas en un 93.3%, para las empresas entre 51 y 100 personas en un 88.2% y finalmente para las empresas de mas de 100 personas en un 88.7%, a pesar de no haber un comportamiento claro que la dependencia, si es claro que para todos, los espacios al aire libre, son claves en un coworking.

- **Parqueadero de bicicletas:** Esta variable depende de la edad de las personas encuestadas, la edad promedio de la las personas en la empresa en la que trabajan y el sector donde esta se desenvuelve. Sin embargo, la edad promedio de los empelados de la empresa no presenta mayorías y por ende se considera un clúster de nivel II.

Edad promedio de los empleados de la empresa: Esta variable tiene un comportamiento de campana, donde las empresas con menor promedio de edad, lo prefieren parcial o totalmente en un 75%, entre 26 y 34 años en un 90.5%, entre los 34 y 44 años en

87.2%, entre 45 y 54 años en un 80.9% y finalmente los mayores de 55 años en 76.5%. A pesar que se podría asumir que a mayor edad promedio de los empleados de la empresa, menos importante es, los más jóvenes no permiten que esta variable sea directamente proporcional.

- **Networking:** Esta variable tiene es dependiente según la edad del cliente.

Edad: Para el 100% de las personas por debajo de 25 años es importante o totalmente importante que puedan hacer networking en el coworking. Para el 90% de las personas entre 26-34 y el 82% de las personas entre 35 y 44 años, también es importante o totalmente importante. En adelante no hay una mayoría y es posible entender que a mayor edad menos importante es esta variable.

- **Aliados:** Esta variable es dependiente de la edad del cliente.

Edad: Para el 88% de los menores de 25 años y el 83% de las personas entre 26 y 44 son importantes o totalmente importantes los beneficios por aliados, a mayor edad, menos importantes son.

- **Misma edad entre coworkers:** Esta variable es dependiente del género y del cargo del encuestado.

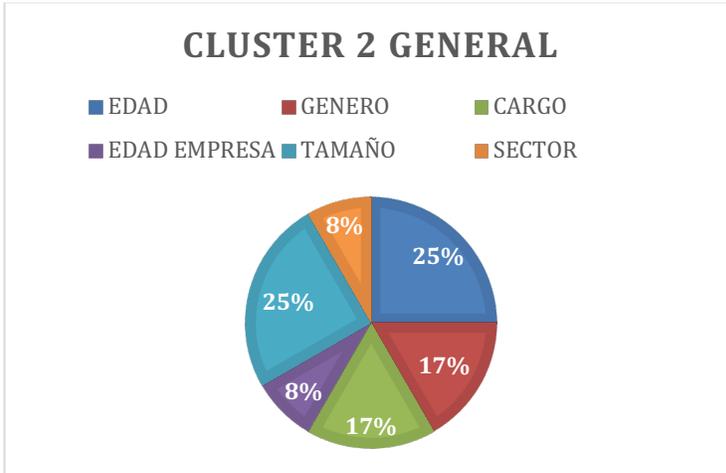
Género: A pesar que las mujeres tienen mayor tendencia a preferir totalmente que los coworkers no tengan la misma edad (71%), tantas estas como los hombres presentan una mayoría agrupada, de 87% y 83% respectivamente.

Cargo: Todos los cargos presentan una mayoría acumulada en esta variable, prefiriendo compartir el espacio con diferentes edades, en vez de una comunidad de la misma generación. La variable se torna dependiente pues es a mayor cargo hay una tendencia a preferir estar rodeado de diferentes edades

- **Posibilidad de crecimiento:** Esta variable es dependiente de todos los tipos de cliente menos su género. Sin embargo, para la edad promedio de los empleados de la empresa es un clúster de nivel II.

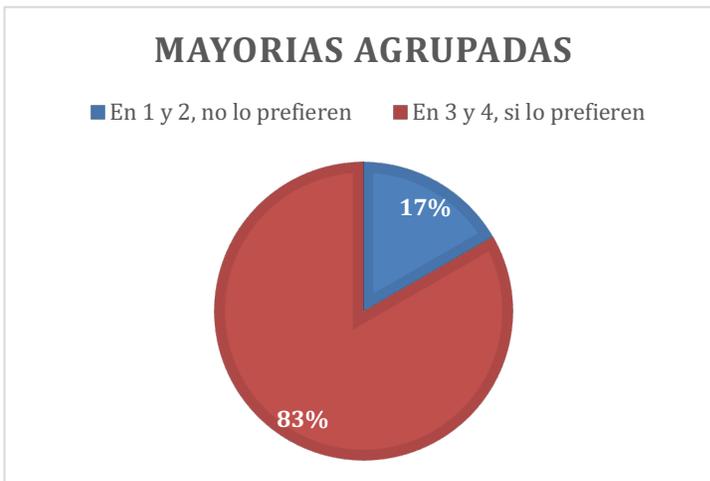
Edad promedio de los empleados de la empresa: Esta dependencia presenta mayorías agrupadas en todos los rangos de edad, que categorizan importante o totalmente importante la posibilidad de crecimiento como variable para renovar el contrato. Las empresas entre 18-25 años promedio de sus empleados en un 87.5%, las empresas entre 26 y 34 en un 88.9%, las empresas entre 35 y 44 en un 85.1%, las empresas entre 45 y 54 años en un 100% y las empresas con un promedio de edad de sus empleados mayor a 55 años lo consideran al menos importante en un 82.3%. A pesar que parece tender a ser menos importante a mayor edad la mayoría agrupaba absoluta en las empresas con empleados en un promedio de edad entre 45 y 54 años no permite que esto sea cierto.

Imagen 68:  
% de dependencias en cada tipo de cliente, que forman el nivel II



Nota: Elaboración Propia

Imagen 69:  
% de mayorías agrupadas en las respuestas, según imagen 65



Nota: Elaboración Propia

Las variables de nivel II se caracterizan no solo por tener una mayoría agrupada en la totalidad de clientes, sino porque en el sector identificado también presentan una mayoría agrupada. De esta forma, y según la gráfica, puede definirse que el comportamiento de este clúster se distribuye de forma más homogénea que el clúster de nivel I.

Lo anterior debido a que en este clúster se encuentran dependencias por edad, género, cargo y tamaño de la empresa que a pesar de no clasificar al primer nivel, son importantes para los clientes. Principalmente puede determinarse que las mayorías agrupadas tienden a favorecer variables que el cliente espera que si haya, en vez de las que prefiere no encontrar, así se presenta mayor cantidad de mayorías agrupadas en las respuestas 3 y 4 que en las repuestas 1 y 2.

### 8.2.4 Dependientes Irrelevantes

Estas variables son irrelevantes pues no presentan una mayoría ni en su base, ni de forma agrupada del total de las respuestas. Se encontrarán variables ya mencionadas

en capítulos anteriores, sin embargo, se menciona únicamente la dependencia en la cual son irrelevantes.

- **Método de búsqueda:** Esta variable es dependiente del género.

Género: Se destaca que las mujeres son más propensas a buscar un coworking en redes sociales que los hombres, quienes prefieren guiarse de un referido. En ambos casos uno de los métodos más utilizados en Google.

- **1er contacto:** Esta variable es dependiente de la edad del cliente encuestado y del sector; sin embargo, en ningún caso presenta mayorías.

Edad: Es posible entender que a mayor edad se empieza a preferir el correo por encima de los más jóvenes que prefieren comunicarse por WhatsApp, adicionalmente es claro que nadie utiliza teléfono fijo y que muy pocos prefieren ser llamados a su celular.

Sector: No hay una preferencia marcada, según los sectores el medio de contacto es variable. Es posible inferir, como en el caso anterior que la preferencia es hacia el correo o WhatsApp y no llamadas.

- **La negociación:** Esta variable es dependiente del tamaño y sector donde se desenvuelve la empresa, en cuanto al sector, se evidencia como un clúster de nivel II.

Tamaño: No presenta mayorías, se evalúa en el capítulo: Variables dependientes, Sin mayoría en base, sin mayoría en tipo.

- **El contrato:** Esta variable es dependiente de la edad del cliente encuestado, su cargo y el sector donde se desempeña la empresa; sin embargo, en ninguna de estas presenta mayorías.

Edad: A pesar de no haber mayorías, es posible entender que los menores prefieren un contrato completo y complejo, mientras que las personas mayores prefieren uno sencillo y corto.

Cargo: A pesar de no haber mayorías, sucede algo similar a la edad, entre más alto el cargo más sencillo prefieren el contrato.

Sector: No es relevante pues no hay una tendencia.

- **Comunicación con el Staff:** Esta variable es dependiente de la edad del cliente encuestado y del sector donde se desempeña la empresa.

Edad: A pesar de no haber mayorías, es posible entender que a mayor la persona, más seria y profesional espera la conversación, mientras que los menores quisieran una comunicación con el staff más jovial y amigable.

Sector: A excepción de las empresas de extracción de minerales y las consultoras y de servicios tecnológicos, puede entreeverse que las empresas prefieren una comunicación más jovial, sin embargo no hay pruebas suficientes para que esta variable sea relevante.

- **Dulces:** Esta variable es dependiente de la edad del cliente encuestado, el tamaño de la empresa y el sector en el que se desempeña la organización.

Edad: A pesar de no haber mayorías, es claro que hay un giro radical en la dependencia de esta variable con la edad, mientras que los menores de 25 años lo consideran totalmente importante en un 56% e irrelevante únicamente en el 8%, los mayores de 55 años solo lo consideran muy importante en un 7% mientras que es totalmente irrelevante en un 48%.

Tamaño: A pesar de no haber mayorías, es posible entrever que a mayor tamaño tenga la empresa, mas importante es esta variable para ellos. Mientras que para las empresas entre 1 y 4 personas lo consideran totalmente importante solo en un 3%, las empresas de mas de 50 empleados lo consideran totalmente importante en un promedio del 38%.

Sector: No hay una tendencia clara, sin embargo se puede concluir que para los arquitectos, artistas, diseñadores y otras profesiones afines es en su mayoría poco o nada importante en un 80%, esto sucede también con las empresas de servicios de consultoría y tecnológicos en un 78%. Además de estos sectores, hay una variabilidad en las respuestas y no es posible obtener conclusiones claras.

- **Cabinas telefónicas:** Esta variable únicamente es dependiente de la edad del encuestado; sin embargo, no se presentan mayorías tampoco dentro de la dependencia por lo cual no es posible identificar una tendencia.

- **Espacio de esparcimiento:** Esta variable es dependiente de la edad, cargo y sector de la empresa; sin embargo, muestra ser irrelevante en todas las dependencias al no conseguir ninguna mayoría.

Edad: A pesar de no haber mayorías hay una tendencia, donde a mayor edad menos importantes son estos espacios, en la máxima valoración, totalmente importante de forma ascendente en edad los resultados son: 64%, 48%, 24%, 20%, 10%.

Cargo: Esta variable no presenta mayorías ni tendencias claras.

Sector: Se encuentran algunas mayorías agrupadas para este tipo de cliente, el sector minero considera innecesario (1 y 2 ) los espacios de esparcimiento es un 80%, mientras que las inmobiliarias lo consideran necesario (3 y 4) en un 82.9%, al igual que las startups en un 90%. Para los demás sector no hay una tendencia o mayoría agrupada que pueda evidenciarse.

- **Puesto de trabajo:** Esta variable es dependiente del género y cargo del encuestado y del sector donde se desempeña la empresa. Sin embargo al no presentar una mayoría agrupada y no tener mayorías en los tipos, se considera irrelevante para el género y el sector.

Género: No se presentan mayorías, sin embargo hay una mayoría agrupada dentro del tipo, donde las mujeres en un 79.7% elijarían un escritorio de 1.10m o menor. Sin embargo ningún tamaño de escritorio tiene una preferencia marcada.

Sector: A pesar de no haber mayorías puede identificarse que la mayoría de sectores están cómodos con un escritorio de tamaño medio (1.10m de largo) a excepción de las constructoras, los arquitectos y las empresas de extracción de minerales y afines a estas tres.

- **Eventos:** Esta variable es dependiente de la edad de la persona y del sector en el que se desenvuelve la empresa.

Edad: No se presentan mayorías agrupadas de base, ni mayorías de tipo. Puede afirmarse que esta variable a pesar de ser irrelevante presenta una tendencia donde a mayor edad menos importante son los eventos, pues de forma ascendente en edad la total importancia de esta variable es así: 44%, 45%, 29%, 14%, 21%. Adicionalmente puede afirmarse que dentro del tipo si hay mayorías agrupadas, pues el 100% de los menores de 25 años lo consideran al menos importante, al igual que el 75% de las personas entre 26 y 34 años.

Sector: No se presentan mayorías agrupadas de base, ni mayorías de tipo, sin embargo, y aunque continúe considerándose irrelevante, esta variable presenta dos mayorías agrupadas dentro del tipo en las inmobiliarias con un 77.6% y las startups con 95% considerando al menos importantes los eventos.

- **Guardería Infantil:** Esta variable depende del cargo y el sector donde se desenvuelve la empresa. En ninguno de los casos presenta mayorías, ni de base, ni en los tipos, ni agrupadas de base.

Cargo: Hay un comportamiento muy homogéneo en esta dependencia, sin embargo podría entreverse un comportamiento directamente proporcional, donde a mayor cargo, menos importante se considera la variable. La máxima importancia, en sentido ascendente de cargo es considerada así: 34.5%, 27%, 17%, 18%, 6% siendo los primeros auxiliares y los últimos los gerentes.

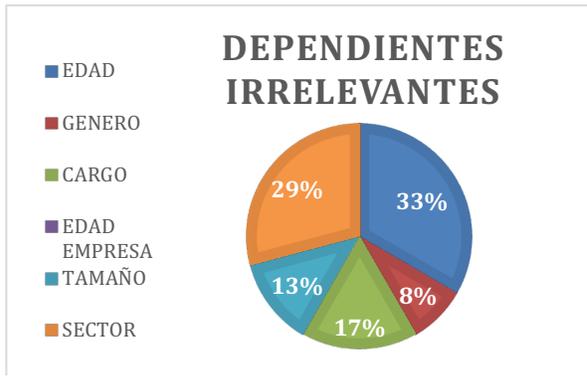
- **Pet Friendly:** Esta variable es dependiente de la edad, el cargo, el tamaño de la empresa y sector. Para el sector representa un clúster de nivel I y para los demás es irrelevante.

Edad: A pesar de ser una variable irrelevante, tiene un comportamiento, reafirmado por una mayoría agrupada en los mayores de 55 años (75.8%), que a pesar de no ser suficiente para que la variable sea relevante, si proponen que a mayor edad menos importante es que sea pet friendly o incluso prefieren que no lo haya.

**Cargo:** Esta variable no presenta mayorías de ningún tipo, incluso no presente mayorías agrupadas en cada tipo de cliente estudiado, por lo que se considera absolutamente irrelevante si pertinencia.

**Tamaño:** Esta variable presenta una mayoría agrupada en las empresas mas pequeñas, de 1 a 4 personas, las cuales prefieren que no haya un espacio pet friendly en un 81%.

Imagen 70:  
% de variables dependientes irrelevantes dependientes de cada tipo de cliente



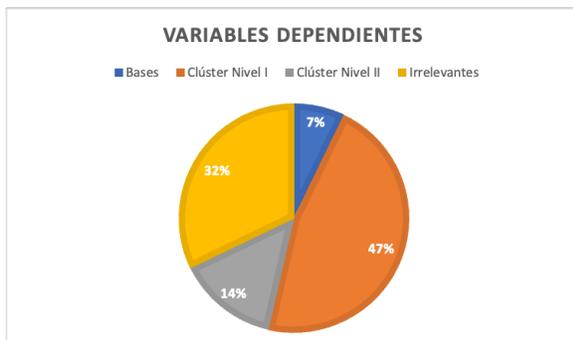
Nota: Elaboración Propia

Las variables dependientes irrelevantes a pesar de ser únicamente 9, presentan dependencias en varios tipos en los cuales se consideran irrelevantes, para un total de 24 diferentes combinaciones de variables y tipos, mencionados anteriormente que no se consideran fundamentales para crear una experiencia óptima de coworking para el cliente. La edad, se convierte en el tipo con mayores casos irrelevantes, por lo que a pesar de que algunas variables dependan de la edad del cliente, el

comportamiento de estas no es claro y no presentan inclinaciones claras que permitan que la experiencia se defina de una u otra forma. Lo mismo sucede con el sector, por lo que puede definirse que no solo son los dos tipos con mayores variables en clúster I, sino con mayores variables irrelevantes. Lo anterior, permite identificar estos dos tipos de clientes segmentados por edad y sector, como los más opuestos y a la vez significativos en la experiencia optima que esperan tener.

### 8.3 Análisis general

Imagen 71 :  
% de variables dependientes por categoría de resultados



Nota: Elaboración Propia

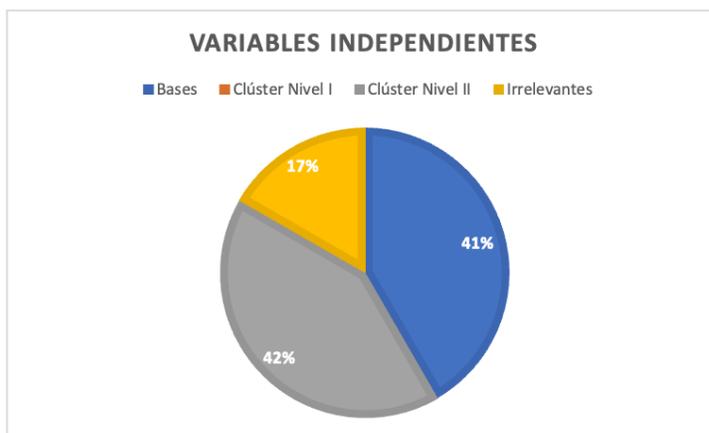
De esta forma se concluye que de las 52 variables evaluadas, 28 Son dependientes y 24 independientes.

De las dependientes, 2 presentan mayorías en base, y 13 presentan mayorías en los tipos de cliente donde son dependientes, creando clusters. Las 13 variables restantes

parecen ser irrelevantes pues no presentan mayorías en ningún tipo a pesar de su dependencia; sin embargo, es posible evidenciar 4 variables con mayorías agrupadas, 1 en las respuestas 1 y 2; y 3 variables con mayoría en las respuestas 3 y 4. Las 9 variables restantes, se consideran irrelevantes.

En cuanto a las independientes, 10 de las 24 presentan mayorías en base y las 14 restantes al no depender de ningún tipo se considerarían irrelevantes de no ser por las mayorías agrupadas. Al igual que en el análisis anterior, al agrupar estas variables se obtiene: 1 variable agrupada con mayoría en 1 y 2, ninguna variable agrupada con mayoría en 2 y 3; y 9 variables con mayoría agrupada en 3 y 4. Las 4 variables restantes se consideran irrelevantes.

Imagen 72:  
% de variables independientes por categoría de resultados



Nota: Elaboración Propia

Imagen 73:  
Representación de la importancia y la cantidad de las variables por categoría + Variables Irrelevantes.

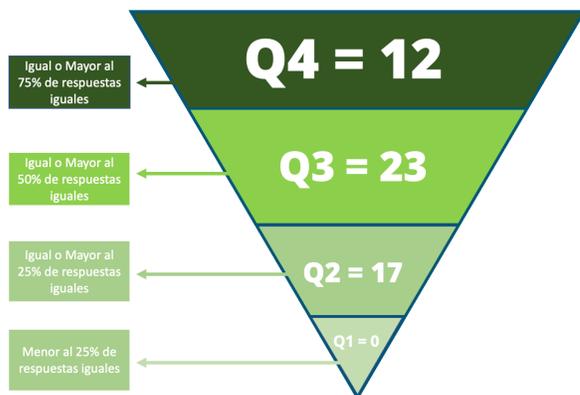


Nota: Elaboración Propia

Ha sido posible identificar el total de las bases de la experiencia, los clúster por categorías y su importancia para cada tipo de cliente y finalmente las variables irrelevantes. Considerando, como se menciona en la metodología, que la relevancia se basa en que al menos el 75% de los encuestados tengan una expectativa igual o similar ante una variable. Adicional al análisis anterior se realiza un ranking del total de las variables, dividido en cuartiles con el que será posible identificar los grupos de variables más importantes a tener en

cuenta, sin importar su dependencia o independencia del tipo de cliente. Una vez identificadas, será posible comparar los resultados de las bases y clúster y la relevancia de cada variable con su posición en el ranking (Ver anexo 8).

Imagen 74:  
 Representación de la importancia y la cantidad de las variables según el ranking en el anexo 8.



Nota: Elaboración Propia

En el ranking realizado, expuesto en el anexo 8, es posible identificar que no necesariamente hay una relación directa entre la posición de una variable en el ranking y su categoría de clúster nivel I o II, sin embargo, si lo hay con las bases. Esto debido a que las bases, en ambos casos son la representación de las variables con más del 75% de respuestas iguales, mientras que los clúster a diferencia del ranking, varían según las variables dependientes e independientes. Por

ejemplo, mientras que la variable “Primera Comunicación” es la primera del Q3, está se considera un clúster de nivel II, pues al ser independiente, no aplica en el clúster de nivel I, donde solo hay variables dependientes del algún tipo de cliente que expresa una mayoría. Por otro lado, la variable “Guardería Infantil” es considerada un clúster de nivel I pues es dependiente del sector, y presenta una mayoría del 80% en las empresas de minería y afines para las cuales es totalmente importante que el espacio cuente con este servicio. Sin embargo, esta misma variable se encuentran en el Q2 y es penúltima en el ranking; adicionalmente la respuesta por la que clasifica en el ranking (la de mayor porcentaje) es la 1 “totalmente innecesario”. La contradicción anterior se debe a que a pesar de que para las empresas mineras es supremamente importante, no lo es para muchos otros.

Finalmente, según los análisis realizados se considera pertinente utilizar ambos tipos de clasificación, pues mientras que el ranking ofrece un panorama general de las variables y la expectativa del cliente, la disposición por clúster permite entender el detalle cada tipo de cliente, sus expectativas y diferencias con otras personas o empresas, lo que finalmente le facilitara al coworking tomar decisiones según su target puntual.

## **9. Conclusión**

### **9.1 Contexto Comercial**

El contexto comercial de esta investigación, desarrollada entre 2020 y 2022 comprende una historia no lineal y diversa de esta industria. El 2020 parecía un año devastador en el que muchos espacios se vieron obligados a cerrar sus puertas temporal o definitivamente. Sin embargo, como se anticipó en esta investigación, es un mercado con una expectativa de crecimiento importante, donde la pandemia, a pesar de marcar el fin de varias empresas de coworking, también demostró el verdadero valor propuesto por estos espacios y los puso en la mira de empresas y personas que quizás antes no habían contemplado esta posibilidad.

En el primer cuarto del 2020, como fue citado en la literatura sobre coworkings en el capítulo 2, había, según Statista 18.700 espacios de coworking, sin embargo y a pesar de la pandemia y el cierre de algunos de estos, el año se cerró con 19.421 espacios en todo el mundo y la expectativa es que para 2024 existan aproximadamente 41,975 espacios. La proyección de crecimiento de esta industria, según Statista es pasar de un valor actual (2022) de 7.9 billones de dólares a ser una industria de 24 billones para el 2030.

### **9.2 Cumplimiento de objetivos y resultados esperados**

La investigación realizada cumple el objetivo general de crear una metodología para el desarrollo de una experiencia óptima del cliente de coworking en Bogotá, a partir de bases, como principios para la experiencia de todos los clientes y la segmentación de estos, para la diferenciación de cada experiencia, acordes a la marca y al cliente target.

Lo anterior es logrado a través de los objetivos específicos. En primer lugar, se cumple el primer objetivo realizando grupos focales de clientes de coworking, quienes a través de los mapas de la herramienta X-Plane.com identifican el journey desde su punto de vista. De igual forma se realiza este ejercicio con un grupo de empleados de un coworking en Bogotá quienes describen el journey del cliente desde su punto de vista. El análisis de este journey permite identificar las expectativas del cliente y elegir las variables a investigar. El segundo objetivo específico se cumple exponiendo las 52 variables elegidas a 267 clientes actuales o pasados de un coworking en Bogotá los cuales expresan su opinión en términos de la importancia que le dan a un momento

puntual de la experiencia, ya sea un servicio, un espacio, un valor agregado, entre otros.

Lo anterior, permite la creación del modelo del segundo objetivo específico que responde a las necesidades básicas de cualquier cliente. Así, el modelo creado arroja 12 variables primordiales en el customer journey que deben considerarse la base de la creación de la experiencia del cliente, cumpliendo con los resultados esperados. Sin embargo, se esperaba que estas bases fueran variables relacionadas con bioseguridad (espacios al aire libre, ventilados, aseo, etc...) debido al contexto del COVID-19, situaciones o espacios que llevaran a los clientes a conocerse entre ellos, ampliar sus redes y, como se estudió en la revisión de literatura, a ser un ser más social, pues finalmente es esta la definición de coworking estudiada por Butcher (2018), Spinuzzi (2012), Callahan (2019), Isac (2019) entre otros. A pesar de esto, las variables básicas son mucho más técnicas y menos sobre comunidad. En orden de importancia para el cliente son:

1. Servicios: El internet.
2. Servicios: El Aseo.
3. Comunidad: No estar en un espacio con personas del mismo género.
4. Beneficios: El café y aromáticas gratis.
5. Espacios: Los puestos ergonómicos.
6. Espacios: Tener un espacios para almorzar.
7. Renovación: Que sus expectativas de la experiencia hayan sido satisfechas.
8. Espacios: Acceso a las de juntas.
9. Servicios: Satisfacción con el servicio al cliente.
10. Renovación: Los resultados financieros de la empresa.
11. Servicios: Tener una conexión eléctrica exclusiva en cada puesto de trabajo.
12. Mercadeo: Como condición para elegir el espacio, que la página web tenga fotografías del espacio.

En contraste a lo esperado, variables como la ventilación natural resulta ser una variable independiente pero de clúster de nivel II, y los espacios al aire libre una variable dependiente, donde únicamente hay preferencia para los mayores de 55 años. Por otro lado para las variables relacionadas a la comunidad, referentes a grupos de personas con gustos o características en común, espacios para generar comunidad etc., los resultados también son opuestos a lo esperado según la literatura investigada. Los espacios de esparcimiento, por ejemplo son la variable #49, los

webinars #48 y que haya eventos de integración, es la #45. Adicionalmente variables como “Pertener al mismo sector” o “Compartir gustos” a pesar de no ser variables con mayorías destacadas, el mayor porcentaje de respuestas prefiere no compartir el espacio con personas similares.

El tercer objetivo específico se cumple a través del análisis de las variables más allá de las bases, dando paso al desarrollo de un modelo complejo de clústers. El primero, donde se encuentran las variables que dependen de un tipo de cliente y presentan una mayoría debido a su dependencia. El segundo, se basa en aquellas variables dependientes o independientes que únicamente presentan una mayoría si se agrupan sus respuestas. Adicionalmente se determina la existencia de variables irrelevantes, acorde con los resultados esperados, puesto que en algunos casos, la variabilidad muestra ser demasiado alta para determinar una respuesta verdaderamente óptima en la creación de la experiencia. Para dicho objetivo, esta investigación esperaba que las variables irrelevantes, (que no significa que no sean importantes, sino que la diferenciación entre clientes es tan alta, que es imposible determinar una preferencia), contuvieran las variables dependientes relacionadas con el diseño interior del espacio, trato del personal (más o menos serio), eventos especializados en ciertos temas y necesidades específicas que pueda exigir el cliente.

El resultado obtenido fue mucho más complejo que esto. Efectivamente la mayoría de variables sobre el diseño del espacio, son dependientes, excepto las salas de juntas, el espacio para almorzar, y los puestos ergonómicos. Así, las salas de esparcimiento, las cabinas telefónicas, el tamaño de los puestos y el diseño general del espacio (moderno o serio) son variables dependientes e irrelevantes. Adicionalmente, las variables referentes a necesidades puntuales como la guardería o un espacio *pet friendly*, resultan, como esperado, dependientes y solamente con una preferencia marcada en el sector de agricultura y minería, quienes en su mayoría prefieren que no exista este servicio. Dicha preferencia las excluye de ser irrelevantes, como se esperaba, sin embargo, se encuentran en las posiciones 46 y 51 del ranking general.

Es posible determinar que la mayoría de variables irrelevantes son dependientes, lo que significa que según el tipo de cliente la opinión es lo suficientemente diferente para que no pueda haber un consenso para la creación de una experiencia óptima de coworking. Es difícil predecir que hace que una variable dependa del tipo de cliente o no. Sin embargo, se plantea según los resultados que la respuesta más acertada es que aquellas variables que resulten independientes tienen una mayor probabilidad

de ser bases de la experiencia. Es posible también concluir que la edad del cliente y el sector de la empresa son las dos tipologías de cliente que más dependencias generan (17/28 variables), es decir donde más resultados varían dependiendo de quien responde. Por otro lado, el tipo de cliente que menos dependencias genera es el género y la edad promedio de empleados de la empresa (6/28 variables).

El cumplimiento de todos los objetivos propuestos se desenvuelve en la creación de una metodología que permite el mayor entendimiento del cliente de coworking, según sus características demográficas. Lo anterior, facilitará a un espacio de coworking a crear una experiencia óptima para el target de cliente que los identifique.

Esta investigación partía de la hipótesis que debido a las diferencias entre los tipos de clientes una experiencia óptima de coworking general es imposible de crear. A pesar que sería más sencillo para las compañías de coworking si el resultado fuera lo contrario, hay incontables combinaciones de variables que pueden ser exitosas para la creación de experiencia, dependiendo del target. Así, la hipótesis se ha comprobado y a su vez la teoría de Alfaro: “[l]os gustos y el nivel de oferta de que dispone la gente, la lleva a buscar experiencias totalmente diferentes.” (Alfaro, 2010, p. 17). La hipótesis, sin embargo, fue comprobada en otro punto adicional: la existencia de unas bases transversales a la experiencia, las cuales como pudo entenderse anteriormente, son preferidas por el cliente sin importar sus características demográficas. Por lo cual, el consejo a las empresas de coworking que desean crear una experiencia de cliente óptima, es que inicien por garantizar estas 12 bases y a partir de allí identifiquen el segmento de cliente al que desean dirigirse, pues éste determinará el enfoque de las variables restantes.

### **9.3 Aporte a la literatura actual**

Esta investigación genera un aporte a la literatura actual en la creación de experiencia de cliente en espacios de coworking. Sin embargo, no pretende asegurar que es el único trabajo que desarrolla los conceptos evaluados. Los autores Erik Johansson y Erik Rådman, en el artículo *What is Quality in coworking spaces?* (Radman & Johansson, 2020), realizan, además de una extensa investigación sobre las preferencias y expectativas del cliente de coworking, un resumen de la literatura existente sobre coworkings (Ver anexo 9) . En este cuadro se comparan los temas más comunes y los autores más relevantes, gran cantidad de estos ya evaluados en esta investigación. Entre los temas más publicados están la colaboración, el apoyo social, la

productividad y la comunidad. Adicionalmente hacen referencia a las investigaciones de 13 autores adicionales que en sus artículos, entre otros, investigan por qué un cliente elige un espacio de coworking. Cada autor expone múltiples respuestas, con diferentes relevancias, pero las más comunes son: el precio, un ambiente profesional de trabajo y un espacio productivo de trabajo. Motivos más relevantes que ser parte de una comunidad, trabajar en un ambiente creativo, o compartir ideas y conocimiento (Ver anexo 10). Lo anterior, permite entender una desconexión entre la literatura y lo que realmente busca el cliente. Puesto que a pesar de una bibliografía cargada en el sentido de comunidad, creatividad y libertad de expresión, los clientes de coworking no buscan precisamente esto, sino un espacio profesional, donde puedan ser productivos y tener una tarifa asequible. Lo anterior, ya planteado por estos autores alrededor del mundo, ha sido comprobado para Bogotá, en la investigación realizada, según se observó en el capítulo anterior.

Esta investigación, permite aportar conocimiento, desde el punto de vista del cliente y no de la idea literaria de coworking que se ha creado y vendido con los años debido a empresas como WeWork. Cuya filosofía esta basada principalmente en aspectos como los ya nombrados de comunidad, creatividad, diversión, estilo de vida, entre otros, que fundaron la idea de coworking, pero que han demostrado, en esta y otras investigaciones, que estos aspectos no son los más relevantes y tampoco sobre los cuales una empresa de coworking debería centrarse para ser exitosa.

La literatura sobre el ámbito de experiencia del cliente es supremamente amplia, y más que un aporte a ésta, la información encontrada se a utilizado para crear los pilares de esta investigación. En cuanto a la industria de coworking y el tema tratado, adicional al artículo de Johanson y Radmån, se destaca el artículo de (Howell, 2022) cuyo propósito es enfocarse en una aproximación empírica sobre la industria actual de los coworkings. En este, será posible comprender el crecimiento de la industria entre el 2010 y 2018, adicionalmente categoriza y describe los espacios de forma comparativa. Dicha investigación como complemento a este trabajo de investigación permite a la empresa de coworking crear de una forma más completa y acorde, su modelo de negocio. Por ejemplo, se puede entender por dicho artículo que un espacio promedio de coworking tiene 678.9m<sup>2</sup>, que el 92% de los coworkings ofrecen puestos flexibles o “hot desks” el 65% puestos dedicados y el 54% oficinas privadas. Únicamente el 37% de los espacios estudiados reporta tener zonas de esparcimiento o integración como bar, mesas de ping pong, entre otros (Howell, 2022).

En conjunto con estos dos artículos y los referenciados en este documento, existe una gran cantidad de literatura internacional sobre coworking, especialmente sobre la industria como una tendencia, su crecimiento, características, el modelo de negocio, la innovación que generó en el concepto de oficinas y modos de trabajo, entre otros. Sobre experiencia del cliente en coworking, la literatura es más reducida, sin embargo a nivel internacional se encuentra, adicional a Johanson y Radmån, artículos como: (Seo, Lysiankova, Ock, & Chunn, 2017) donde se encuestaron 60 usuarios de coworking en Korea sobre sus prioridades y perspectiva como clientes. Segundo, (Privett, 2020) del Royal College of Art en el Reino Unido, quien se enfoca en los efectos que el modelo de negocio de coworking tienen en el diseño de oficinas, especificando como debería exactamente diseñarse cada espacio del coworking para satisfacer las necesidades del cliente, entre otros, haciendo referencia a las salas de juntas, zonas sociales, áreas de trabajo, e incluso las circulaciones. Tercero, (Benedikt, 2019) de la Universidad de Lisboa, quien se propone encontrar las razones principales de satisfacción de un cliente con el coworking donde trabaja. A través de entrevistas a 30 coworkers en la ciudad de Berlín, el autor examina las variables de productividad, networking, inseguridad laboral y proactividad para medir cual de ellas tiene mayor incidencia sobre su satisfacción con el espacio de trabajo. Como estos, es posible encontrar diversidad de artículos, sin embargo, no se reflejan investigaciones previas para Colombia puntualmente sobre la experiencia del cliente en espacios de coworking.

Esta investigación busca ser un aporte en la literatura latina y especialmente colombiana sobre el tema. No siendo la única investigación, se menciona el documento escrito por la Universidad de Esumer, de Antioquía en su revista Mercatec, llamado "Coworking", publicado en el 2018 y basado en explicar como la industria se ha convertido en tendencia (Observatorio de Tendencias Futuro 360, 2018). Sin embargo, no hay publicaciones encontradas en esta investigación que le den a las empresas de coworking una metodología para estructurar la experiencia que ofrecen a sus clientes, o al menos, para comprender que valoran estos a la hora de contratar dicho espacio.

Finalmente, se espera que con los resultados obtenidos se pueda apoyar a las empresas de coworking a crear su propia experiencia para el target de clientes a los que se dirigen. Cada empresa de coworking podrá utilizar esta metodología partiendo de las bases entregadas por este trabajo, las categorías de clientes y las preferencias de cada uno de estos, para diferenciar su experiencia y crear una ventaja competitiva.

El presente trabajo no esta libre de limitaciones, futuras investigaciones podrán perfeccionar esta metodología. Se propone que esta sea la base para un crear un sistema de recomendación, donde el espacio de coworking pueda introducir los criterios de su cliente target y el programa tenga la capacidad de diseñarle una experiencia óptima a dicho cliente. Adicionalmente se recomienda utilizar una mayor muestra para lograr disminuir el margen de error, y adicionar variables más específicas a cada touchpoint según su propuesta de valor específica.

## 10. Bibliografía

Alcaide, J. C. (2015) las claves de la experiencia de cliente en la era digital cognitiva. *ESIC Editorial*, Madrid: ISBN: 9788417513696

Alcaide, J. C. (2015) Los 100 errores de la experiencia de cliente. *ESIC Editorial*, Madrid: ISBN:9788415986874.

Alfaro, E (2010) ABC del Customer Experience. *Wolters Kluwer*. Madrid: ISBN: 978-84-87670-87-9

Arellano-Díaz, H. (2017) La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Revista Científica el Dominio de las Ciencias*. Vol. 3, p. 72-83

Baños, M., Moyano, J. (2017) Las comunicaciones en el nuevo paradigma del marketing. Experiencias, relevancia, engagement y personalización. *ICONO*, Vol. 15 (2) p. 1-15

Barwitz, N., Maas, P (2018) Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. *Journal of Interactive Marketing*. Vol.19.06.2018. p. 116-133.

Benedikt, J. C. (2019, Marzo). How work environment can increase satisfaction with the coworking space and performance of individual workers. Lisboa: *University Institute of Lisbon*. P 1-245

Butcher, T. (2018). Learning everyday entrepreneurial practices through coworking. (B. S. Ultimate, Ed.) *Management Learning*. Vol.49 (3), p.327-345.

Callahan, M. (2019). The perks and challenges of overseeing a coworking space. *Journal of Property Management*. Vol.84 (5), p.16-19.

Codina, J.N., Rodríguez, P., Cadena, P. (2017) La economía de la experiencia y el marketing emocional: Estrategias contemporáneas de comercialización. *International Journal of Good Conscience*. Vol. 12(2) p. 159-170

Correa, J.S., Murillo, J. (2015) Escritura e investigación académica, (pp.1-176) Bogotá, Colombia: *Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA*. ISBN 9789588722924.

Folstad, A., Kvale, K. (2018) Applying Transactional NPS for Customer Journey Insight: Case Experiences and Lessons Learned. *Services Marketing Quarterly*. DOI:1.1080/15332969.2018.1471956.

Green, R. (2014). Collaborate or Compete: How Do Landlords Respond to the Rise in Coworking? (B. S. Ultimate, Ed.) *Cornell Real Estate Review* , Vol.12 (1), p. 52-58.

Howell, T. (2022). Coworking Spaces: An overview and research agenda. *Elsevier*, p. 1-20.

Isac, C. (2019). Coworking Spaces – A Source for Developing Creative Business. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences* , Vol. XIX (2), 3 p. 6-41.

Kim, E., Beckman, S., Agogine, A. (2018) Design Roadmapping in an Uncertain World: Implementing a Customer-Experience-Focused Strategy. *Berkeley Haas*. DOI:10.1177/0008125618796489. Vol. 6. p. 43-70.

Lemon, K., Verhoef, P. (2016) Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *American Marketing Association*. ISSN: 0022-2429. Vol. 80 Noviembre 2016 p.69-96

Li, J., Abbasi, A., Cheema, A., Abraham, L.B. (2020) Path to purpose? How Online Customer Journeys Differ for Hedonic Versus Utilitarian Purchases. *American Marketing Association*. Vol. 84(a) p. 127-146

McColl-Kennedy, J. Zaki, M., Lemon, K., Urmetzer, F., Neely, A. (2019) Gaining Customer Experience Insights That Matter. *Journal of service Research*. DOI: 10.1177/1094670518812182. Vol. 22, p. 8-26

Newbold, P., Carlson, W., Thorne, B. (2008) Estadística para administración y economía Pearson Educación S.A. ISBN: 978-84-8322-403-8, Madrid.

Observatorio de Tendencias Futuro 360. (2018). Coworking. *Revista Mercatec, Instituto Universitario Esumer Antioquia*. Vol. 54, p. 1-5.

Osorio, C., León, M. (26 de Noviembre de 2020). *IsarcoWorking, Blog*. Recuperado el 7 de Marzo de 2021, de Coworking, un plus para tu productividad: <https://isarcoworking.com/entradas-isarcoworking/coworking-un-plus-para-tu-productividad/>

Portafolio. (18 de Octubre de 2020). *Portafolio, Economía* . Recuperado el 7 de Marzo de 2021, de La pandemia fortalecerá al 'coworking' a largo plazo: <https://www.portafolio.co/economia/la-pandemia-fortalecera-al-coworking-a-largo-plazo-545747>

Privett, I. (2020). Experience Unbound, The Effects of Coworking on Workplace Design Practice. *Royal College of Art*, p. 1-24.

Radman, E., & Johansson, E. (2020). What is Quality in coworking spaces? Chalmers, *University of Technology*, p. 1-124.

Restrepo, M. L. (2015). *Kapital Cliente: La Rentable Gestión de Clientes*. Bogotá, Colombia: Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. Casa Incolda.

Reuter, E. (2019). Coworking Thinks Big. *San Diego Business Journal* . Estados Unidos, San Diego. Vol.40 (9), p. 9- 12.

Revista Semana. (20 de Junio de 2020). *Semana*. Recuperado el 7 de Marzo de 2021, de 'Coworking', el modelo de trabajo que crecerá en demanda en Colombia: <https://www.semana.com/pais/articulo/coworking-crecera-en-demanda-en-Colombia-por-coronavirus/290163/>

Ruiz-Callado, R., & González-Chouciño, M. A. (2020). The Co-Working as a Form of Social Innovation. A Qualitative Study of the Reasons for Creating Co-Working Spaces. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* , Vol. 10.5477/cis/reis.172.61 (172), p. 61-80.

Seo, J., Lysiankova, L., Ock, Y.-S., & Chunn, D. (2017). Priorities of Coworking Space Operation Based on Comparison of the Hosts and Users' Perspectives. *MDPI*. Vol 9(8) p. 1-10

Siebert, A., Gopaldas, A., Lindridge, A., Simões, C. (2020) Customer experience Journeys: Loyalty loops versus involvement spirals. *Journal of Marketing, American Marketing Association*. Vol 84(4) p. 45-66

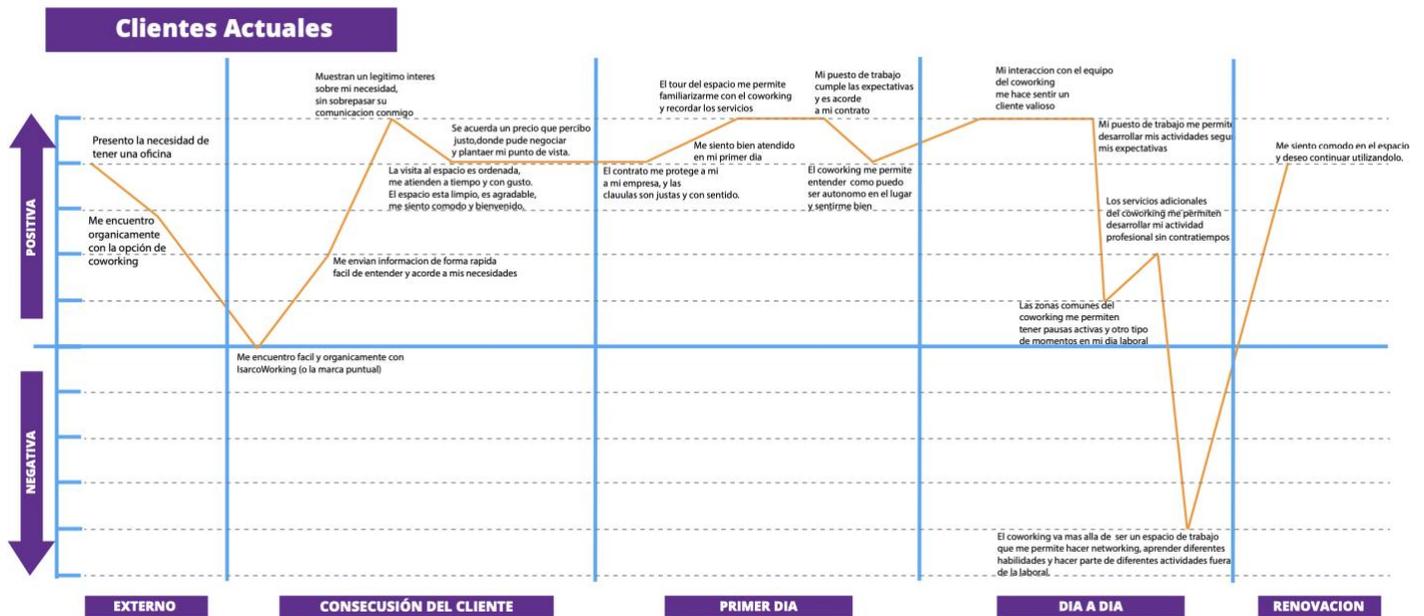
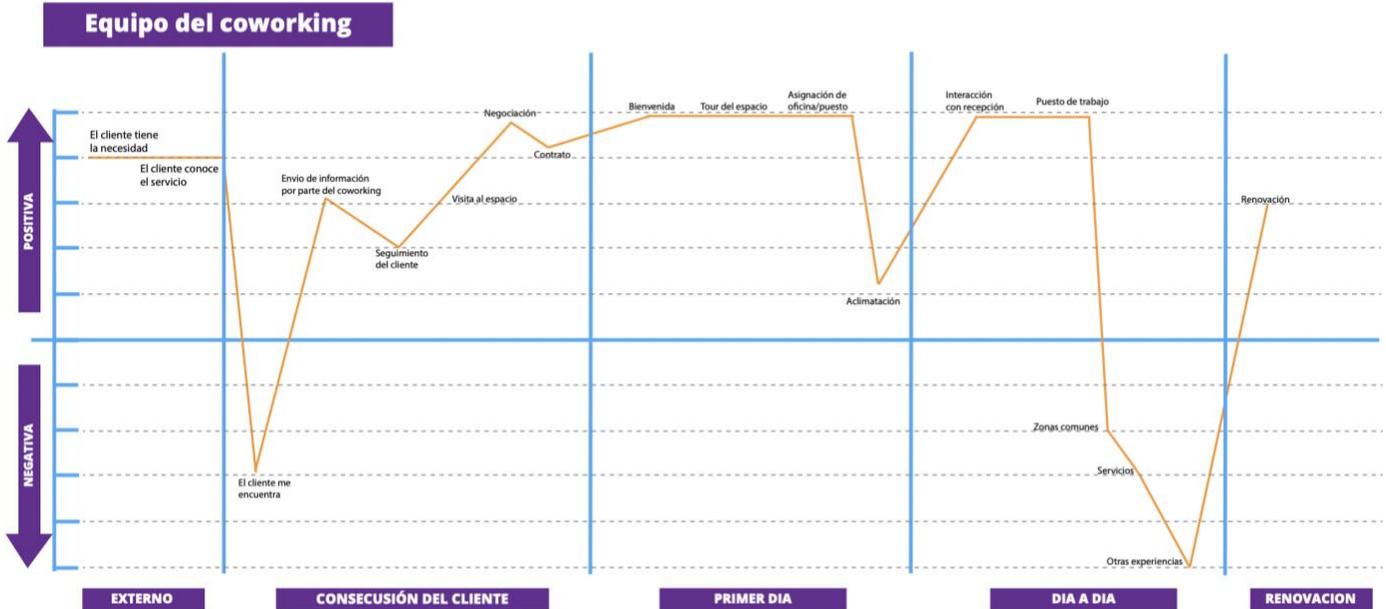
Spreitzer, G., Bacevice, P., & Garrett, L. (2015). Why People Thrive in Coworking Spaces. (Ultimate, Ed.) *Harvard Business Review* , Vol. 93 (9), p.1-6.

Vargas, A., Boza, A., Cuenca, Ll. (2011) Lograr la alineación estratégica de negocio y las tecnologías de la información a través de Arquitecturas Empresariales: Revisión de la Literatura. *XV Congreso de Ingeniería de organización*. p. 1061-1070

Vidaillet, B., & Bousalham, Y. (2020). Coworking spaces as places where economic diversity can be articulated: Towards a theory of syntopia. *Organization* , Vol.27 (1), 60-87.

Wiley, M. (2016). There's a Coworking Space for Everyone. *Entrepreneur* , Vol.44 (12), 34-35.

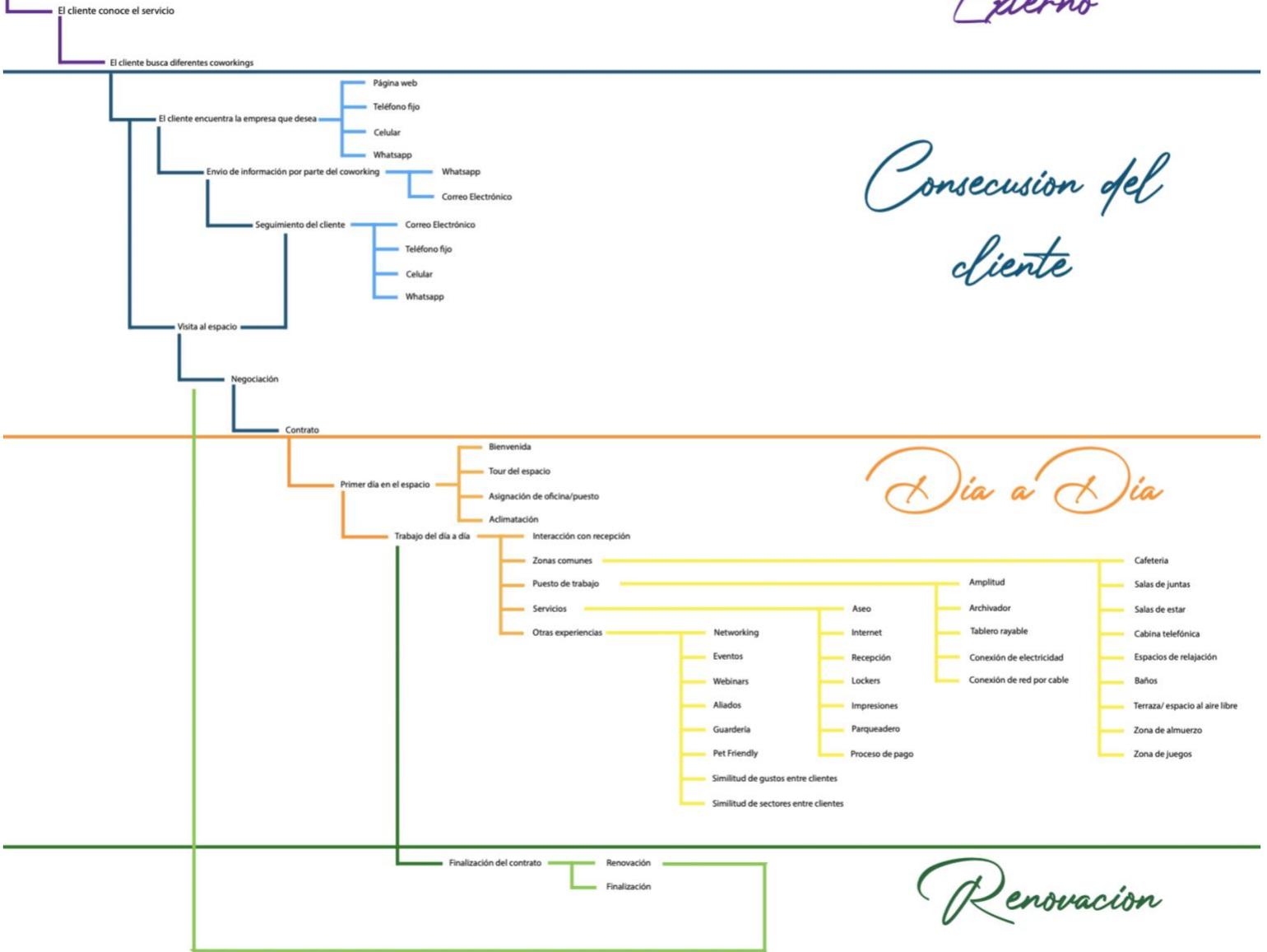
# My Customer Journey



# Defining the Customer Journey

## El cliente presenta la necesidad

*Externo*



### MAYORIAS DE TIPO

Una mayoría en el tipo implicaría demasiado peso de un perfil de cliente y haría inútil el análisis de datos

	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	Hombre	114	42.70%
NO	Mujer	153	57.30%
NO	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	18-25	25	9.36%
NO	26-34	80	29.96%
NO	35-44	62	23.22%
NO	45-54	34	12.73%
NO	55+	66	24.72%
NO	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	Asistente	37	13.86%
NO	Auxiliar - Otro	55	20.60%
NO	Coordinador	52	19.48%
NO	Director	50	18.73%
NO	Gerente	73	27.34%
NO	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	18-25	8	3.00%
NO	26-34	127	47.57%
NO	35-44	94	35.21%
NO	45-54	21	7.87%
NO	55+	17	6.37%
NO	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1 a 4	33	12.36%
NO	100+	115	43.07%
NO	11 a 20	22	8.24%
NO	21 a 50	30	11.24%
NO	5 a 10	33	12.36%
NO	51 a 100	34	12.73%
NO	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	Administrativo - Financ	26	9.74%
NO	Agricultura - Minería	10	3.75%
NO	Arquitectos - Diseñad	25	9.36%
NO	Constructores - Ingeñer	28	10.49%
NO	Educación o actividad	22	8.24%
NO	Inmobiliarias	76	28.46%
NO	Servicios tecnológicos	33	12.36%
NO	Start Ups	20	7.49%
NO	Venta de productos / ser	27	10.11%
NO	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

ANEXO 4: Mayorías tipo, bases identificadas  
Elaboración Propia

MAYORIAS DE BASE

Presenta Mayoría

METODO DE BUSQUEDA			
Etiquetas de fila	Suma de Personas	%	Total
Facebook	3	1.12%	
Google	130	48.69%	
Instagram	38	14.23%	
Referido	96	35.96%	
(en blanco)		0.00%	
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>	

EL CLIENTE CONOCE EL SERVICIO

PAGINA WEB			
Etiquetas de fila	Suma de Personas	%	Total
1	32	11.99%	
2	33	12.36%	
3	61	22.85%	
4	141	52.81%	
(en blanco)		0.00%	
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>	

EL CLIENTE ME ENCUENTRA

PAGINA WEB FOTOS			
Etiquetas de fila	Suma de Personas	%	Total
1	3	1.12%	
2	11	4.12%	
3	46	17.23%	
4	207	77.53%	
(en blanco)		0.00%	
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>	

EL CLIENTE ME ENCUENTRA

1ER CONTACTO			
Etiquetas de fila	Suma de Personas	%	Total
Celular	43	16.10%	
Correo	96	35.96%	
Whatsapp	128	47.94%	
(en blanco)		0.00%	
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>	

ENVIO DE LA INFORMACION AL CLIENTE

1ERA COMUNICACION			
Etiquetas de fila	Suma de Personas	%	Total
1	10	3.75%	
2	12	4.49%	
3	47	17.60%	
4	198	74.16%	
(en blanco)		0.00%	
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>	

SEGUIMIENTO DEL CLIENTE

1ERA VISITA			
Etiquetas de fila	Suma de Personas	%	Total
1	30	11.24%	
2	27	10.11%	
3	45	16.85%	
4	165	61.80%	
(en blanco)		0.00%	
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>	

EL CLIENTE VISITA EL ESPACIO

EL ESPACIO			
Etiquetas de fila	Suma de Personas	%	Total
1	30	11.24%	
2	33	12.36%	
3	54	20.22%	
4	150	56.18%	
(en blanco)		0.00%	
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>	

EL CLIENTE VISITA EL ESPACIO

LA NEGOCIACION			
Etiquetas de fila	Suma de Personas	%	Total
1	25	9.36%	
2	27	10.11%	
3	56	20.97%	
4	159	59.55%	
(en blanco)		0.00%	
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>	

LA NEGOCIACION

EL CONTRATO			
Etiquetas de fila	Suma de Personas	%	Total
1	119	44.57%	
2	50	18.73%	
3	39	14.61%	
4	59	22.10%	
(en blanco)		0.00%	
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>	

EL CONTRATO

PRIMER DIA			
Etiquetas de fila	Suma de Personas	%	Total
1	29	10.86%	
2	31	11.61%	
3	57	21.35%	
4	150	56.18%	
(en blanco)		0.00%	
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>	

BIENVENIDA

COMUNICACION CON STAFF			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	29	10.86%
NO	2	45	16.85%
NO	3	65	24.34%
NO	4	128	47.94%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

COMUNICACION CON EL STAFF

CAFÉ AROMATICAS			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	2	0.75%
NO	2	2	0.75%
NO	3	27	10.11%
SI	4	236	88.39%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

AMMENITIES

DULCES			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	93	34.83%
NO	2	66	24.72%
NO	3	38	14.23%
NO	4	70	26.22%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

AMMENITIES

COMIDA PARA COMPRAR			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	13	4.87%
NO	2	27	10.11%
NO	3	79	29.59%
NO	4	148	55.43%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

AMMENITIES

CERVEZA			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	143	53.56%
NO	2	50	18.73%
NO	3	37	13.86%
NO	4	37	13.86%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

AMMENITIES

SALAS DE JUNTAS			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	3	1.12%
NO	2	8	3.00%
NO	3	36	13.48%
SI	4	220	82.40%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

ESPACIOS

SALAS DE ESTAR			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	9	3.37%
NO	2	25	9.36%
NO	3	57	21.35%
NO	4	176	65.92%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

ESPACIOS

CABINAS TELEFONICAS			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	75	28.09%
NO	2	47	17.60%
NO	3	56	20.97%
NO	4	89	33.33%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

ESPACIOS

ESPARCIMIENTO			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	50	18.73%
NO	2	56	20.97%
NO	3	76	28.46%
NO	4	84	31.46%
	(en blanco)	1	0.37%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

ESPACIOS

ESPACIO AL AIRE LIBRE			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	10	3.75%
NO	2	22	8.24%
NO	3	66	24.72%
NO	4	169	63.30%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

ESPACIOS

ESPACIO PARA ALMORZAR			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	1	0.37%
NO	2	16	5.99%
NO	3	28	10.49%
SI	4	222	83.15%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

ESPACIOS

ESCRITORIOS ERGONOMICOS		
Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
1	1	0.37%
2	6	2.25%
3	29	10.86%
4	231	86.52%
(en blanco)		0.00%
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

ESPACIOS

ILUMINACION NATURAL		
Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
2	6	2.25%
3	70	26.22%
4	191	71.54%
(en blanco)		0.00%
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

ESPACIOS

VENTILACION NATURAL		
Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
2	13	4.87%
3	69	25.84%
4	185	69.29%
(en blanco)		0.00%
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

ESPACIOS

TAMAÑO DEL ESCRITORIO		
Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
0.60 x 1.10m (Que sí)	155	58.05%
0.60m x 1.00m (El tamaño)	45	16.85%
0.60m x 1.20m (El tamaño)	67	25.09%
(en blanco)		0.00%
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

ESPACIOS

ARCHIVADOR		
Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
1	72	26.97%
2	66	24.72%
3	68	25.47%
4	61	22.85%
(en blanco)		0.00%
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

ESPACIOS

TABLERO RAYABLE		
Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
1	47	17.60%
2	59	22.10%
3	82	30.71%
4	79	29.59%
(en blanco)		0.00%
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

ESPACIOS

CONEXION ELECTRICA INDEPENDIENTE		
Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
1	14	5.24%
2	9	3.37%
3	32	11.99%
4	212	79.40%
(en blanco)		0.00%
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

ESPACIOS

CONEXION A INTERNET POR CABLE		
Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
1	21	7.87%
2	28	10.49%
3	56	20.97%
4	162	60.67%
(en blanco)		0.00%
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

ESPACIOS

ASEO		
Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
2	1	0.37%
3	13	4.87%
4	253	94.76%
(en blanco)		0.00%
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

SERVICIOS

CALIDAD DEL INTERET		
Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
3	5	1.87%
4	262	98.13%
(en blanco)		0.00%
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

SERVICIOS

RECEPCION		
Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
1	21	7.87%
2	28	10.49%
3	56	20.97%
4	162	60.67%
(en blanco)		0.00%
<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

SERVICIOS

LOCKERS			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	38	14.23%
NO	2	57	21.35%
NO	3	67	25.09%
NO	4	105	39.33%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

SERVICIOS

IMPRESIONES			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	14	5.24%
NO	2	37	13.86%
NO	3	69	25.84%
NO	4	147	55.06%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

SERVICIOS

PARQUEADERO VEHICULAR			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	7	2.62%
NO	2	25	9.36%
NO	3	45	16.85%
NO	4	189	70.79%
	(en blanco)	1	0.37%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

SERVICIOS

PARQUEADERO BICILETAS			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	10	3.75%
NO	2	24	8.99%
NO	3	59	22.10%
NO	4	174	65.17%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

SERVICIOS

NETWORKING			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	10	3.75%
NO	2	40	14.98%
NO	3	89	33.33%
NO	4	128	47.94%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

BENEFICIOS ADICIONALES

EVENTOS			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	30	11.24%
NO	2	63	23.60%
NO	3	90	33.71%
NO	4	84	31.46%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

BENEFICIOS ADICIONALES

WEBINARS			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	29	10.86%
NO	2	64	23.97%
NO	3	89	33.33%
NO	4	85	31.84%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

BENEFICIOS ADICIONALES

ALIADOS			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	19	7.12%
NO	2	43	16.10%
NO	3	88	32.96%
NO	4	117	43.82%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

BENEFICIOS ADICIONALES

GUARDERIA INFANTIL			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	80	29.96%
NO	2	76	28.46%
NO	3	59	22.10%
NO	4	52	19.48%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

BENEFICIOS ADICIONALES

PET FRIENDLY			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	90	33.71%
NO	2	47	17.60%
NO	3	61	22.85%
NO	4	69	25.84%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

BENEFICIOS ADICIONALES

SILENCIO GENERAL			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	14	5.24%
NO	2	48	17.98%
NO	3	103	38.58%
NO	4	102	38.20%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

EXPERIENCIAS  
DIVERSAS

EDAD SIMILAR			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	171	64.04%
NO	2	60	22.47%
NO	3	25	9.36%
NO	4	11	4.12%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

EXPERIENCIAS  
DIVERSAS

MISMO GENERO			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
SI	1	237	88.76%
NO	2	21	7.87%
NO	3	2	0.75%
NO	4	7	2.62%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

EXPERIENCIAS  
DIVERSAS

MISMO SECTOR			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	196	73.41%
NO	2	42	15.73%
NO	3	18	6.74%
NO	4	11	4.12%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

EXPERIENCIAS  
DIVERSAS

MISMOS GUSTOS			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	154	57.68%
NO	2	63	23.60%
NO	3	33	12.36%
NO	4	17	6.37%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

EXPERIENCIAS  
DIVERSAS

PRECIO			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	3	1.12%
NO	2	19	7.12%
NO	3	79	29.59%
NO	4	166	62.17%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

RENOVACION

SERVICIO AL CLIENTE			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	1	0.37%
NO	2	11	4.12%
NO	3	40	14.98%
SI	4	215	80.52%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

RENOVACION

POSIBILIDAD DE CRECIMIENTO			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	3	1.12%
NO	2	29	10.86%
NO	3	63	23.60%
NO	4	172	64.42%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

RENOVACION

EXPECTATIVAS DEL CONTRATO			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	2	7	2.62%
NO	3	39	14.61%
SI	4	221	82.77%
NO	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

RENOVACION

RESULTADOS DE LA EMPRESA			
	Etiquetas de fila	Suma de Personas	% / Total
NO	1	2	0.75%
NO	2	13	4.87%
NO	3	39	14.61%
SI	4	213	79.78%
	(en blanco)		0.00%
	<b>Total general</b>	<b>267</b>	<b>100.00%</b>

RENOVACION

ANEXO 5: Prueba Xi  
Elaboración Propia

VARIABLE	EDAD				GENERO				CARGO				EDAD EMPRESA				TAMANO				SECTOR			
	Xi	Resultado	Hipotesis HO	Independiente	Xi	Resultado	Hipotesis HO	Independiente	Xi	Resultado	Hipotesis HO	Independiente	Xi	Resultado	Hipotesis HO	Independiente	Xi	Resultado	Hipotesis HO	Independiente	Xi	Resultado	Hipotesis HO	Independiente
METODO DE BUSQUEDA	23.33666	20.68253	No se rechaza HO	NO	9.348404	11.79966	Se Rechaza HO	SI	23.33666	9.056038	No se rechaza HO	NO	23.3366642	6.86	No se rechaza HO	NO	27.4883929	27.12	No se rechaza HO	NO	39.364077	20.32	No se rechaza HO	NO
PAGINA WEB	23.33666	44.85824	Se Rechaza HO	SI	9.348404	11.99234	Se Rechaza HO	SI	23.33666	32.74067	Se Rechaza HO	NO	23.3366642	9.84	No se rechaza HO	NO	27.4883929	40.50	Se Rechaza HO	SI	39.364077	55.11	Se Rechaza HO	SI
PAGINA WEB FOTOS	23.33666	17.54098	No se rechaza HO	NO	9.348404	3.21922	No se rechaza HO	NO	23.33666	13.14637	No se rechaza HO	NO	23.3366642	16.63	No se rechaza HO	NO	27.4883929	17.43	No se rechaza HO	NO	39.364077	29.73	No se rechaza HO	NO
IER CONTACTO	17.53455	31.55628	Se Rechaza HO	SI	7.377759	0.223102	No se rechaza HO	NO	17.53455	10.37501	No se rechaza HO	NO	17.5345461	5.92	No se rechaza HO	NO	20.4831774	15.72	No se rechaza HO	NO	28.8453507	38.75	Se Rechaza HO	SI
IERA COMUNICACION	23.33666	22.46262	No se rechaza HO	NO	9.348404	3.712957	No se rechaza HO	NO	23.33666	16.69265	No se rechaza HO	NO	23.3366642	14.19	No se rechaza HO	NO	27.4883929	18.63	No se rechaza HO	NO	39.364077	25.58	No se rechaza HO	NO
IERA VISITA	23.33666	10.85184	No se rechaza HO	NO	9.348404	3.007952	No se rechaza HO	NO	23.33666	20.05258	No se rechaza HO	NO	23.3366642	12.37	No se rechaza HO	NO	27.4883929	13.45	No se rechaza HO	NO	39.364077	32.24	No se rechaza HO	NO
EL ESPACIO	23.33666	52.08479	Se Rechaza HO	SI	9.348404	6.932492	No se rechaza HO	NO	23.33666	37.95061	Se Rechaza HO	SI	23.3366642	20.11	No se rechaza HO	NO	27.4883929	30.44	Se Rechaza HO	SI	39.364077	63.64	Se Rechaza HO	SI
LA NEGOCIACION	23.33666	14.20374	No se rechaza HO	NO	9.348404	4.10958	No se rechaza HO	NO	23.33666	15.34978	No se rechaza HO	NO	23.3366642	20.61	No se rechaza HO	NO	27.4883929	28.76	Se Rechaza HO	SI	39.364077	40.69	Se Rechaza HO	SI
EL CONTRATO	23.33666	24.34731	Se Rechaza HO	SI	9.348404	5.941042	No se rechaza HO	NO	23.33666	27.09761	Se Rechaza HO	SI	23.3366642	13.46	No se rechaza HO	NO	27.4883929	19.06	No se rechaza HO	NO	39.364077	41.07	Se Rechaza HO	SI
PRIMER DIA	23.33666	24.30299	Se Rechaza HO	SI	9.348404	7.209921	No se rechaza HO	NO	23.33666	30.38895	Se Rechaza HO	SI	23.3366642	8.69	No se rechaza HO	NO	27.4883929	39.76	Se Rechaza HO	SI	39.364077	42.94	Se Rechaza HO	SI
COMUNICACION CON STAFF	23.33666	30.32666	Se Rechaza HO	SI	9.348404	0.401408	No se rechaza HO	NO	23.33666	19.26425	No se rechaza HO	NO	23.3366642	12.99	No se rechaza HO	NO	27.4883929	23.01	No se rechaza HO	NO	39.364077	44.29	Se Rechaza HO	SI
CAFÉ AROMATICAS	23.33666	11.27451	No se rechaza HO	NO	9.348404	1.973859	No se rechaza HO	NO	23.33666	9.406123	No se rechaza HO	NO	23.3366642	22.53	No se rechaza HO	NO	27.4883929	20.16	No se rechaza HO	NO	39.364077	23.42	No se rechaza HO	NO
DULCES	23.33666	45.77642	Se Rechaza HO	SI	9.348404	2.647225	No se rechaza HO	NO	23.33666	22.80749	No se rechaza HO	NO	23.3366642	12.94	No se rechaza HO	NO	27.4883929	33.27	Se Rechaza HO	SI	39.364077	68.60	Se Rechaza HO	SI
COMIDA PARA COMPRAR	23.33666	18.88683	No se rechaza HO	NO	9.348404	5.391672	No se rechaza HO	NO	23.33666	25.52155	Se Rechaza HO	SI	23.3366642	28.57	Se Rechaza HO	SI	27.4883929	25.64	No se rechaza HO	NO	39.364077	32.25	No se rechaza HO	NO
CERVEZA	23.33666	52.26096	Se Rechaza HO	SI	9.348404	2.287346	No se rechaza HO	NO	23.33666	20.04913	No se rechaza HO	NO	23.3366642	18.88	No se rechaza HO	NO	27.4883929	13.60	No se rechaza HO	NO	39.364077	50.24	Se Rechaza HO	SI
SALAS DE JUNTAS	23.33666	15.12295	No se rechaza HO	NO	9.348404	3.888352	No se rechaza HO	NO	23.33666	6.514865	No se rechaza HO	NO	23.3366642	21.18	No se rechaza HO	NO	27.4883929	19.00	No se rechaza HO	NO	39.364077	35.89	No se rechaza HO	NO
SALAS DE ESTAR	23.33666	35.93033	Se Rechaza HO	SI	9.348404	4.875853	No se rechaza HO	NO	23.33666	14.34822	No se rechaza HO	NO	23.3366642	28.28	Se Rechaza HO	SI	27.4883929	24.13	No se rechaza HO	NO	39.364077	24.68	No se rechaza HO	NO
CABINAS TELEFONICAS	23.33666	23.8097	Se Rechaza HO	SI	9.348404	0.875311	No se rechaza HO	NO	23.33666	6.623964	No se rechaza HO	NO	23.3366642	10.57	No se rechaza HO	NO	27.4883929	19.62	No se rechaza HO	NO	39.364077	34.35	No se rechaza HO	NO
ESPACIO DE ESPARCIENTO	23.33666	66.28657	Se Rechaza HO	SI	9.348404	2.710436	No se rechaza HO	NO	23.33666	33.43934	Se Rechaza HO	SI	23.3366642	18.71	No se rechaza HO	NO	27.4883929	21.60	No se rechaza HO	NO	39.364077	28.14	Se Rechaza HO	SI
ESPACIO AL AIRE LIBRE	23.33666	19.26011	No se rechaza HO	NO	9.348404	1.332372	No se rechaza HO	NO	23.33666	16.98875	No se rechaza HO	NO	23.3366642	31.46	Se Rechaza HO	SI	27.4883929	33.38	Se Rechaza HO	SI	39.364077	36.77	No se rechaza HO	NO
ESPACIO PARA ALMOZAR	17.53455	8.959267	No se rechaza HO	NO	7.377759	1.362777	No se rechaza HO	NO	23.33666	13.24132	No se rechaza HO	NO	23.3366642	10.89	No se rechaza HO	NO	20.4831774	0.00	No se rechaza HO	NO	39.364077	23.05	No se rechaza HO	NO
PUESTOS ERGONOMICOS	23.33666	10.31933	No se rechaza HO	NO	9.348404	5.720389	No se rechaza HO	NO	23.33666	8.763267	No se rechaza HO	NO	23.3366642	4.97	No se rechaza HO	NO	27.4883929	21.12	No se rechaza HO	NO	39.364077	24.51	No se rechaza HO	NO
ILUMINACION NATURAL	17.53455	6.920357	No se rechaza HO	NO	7.377759	1.561366	No se rechaza HO	NO	17.53455	10.85261	No se rechaza HO	NO	17.5345461	5.08	No se rechaza HO	NO	20.4831774	5.80	No se rechaza HO	NO	28.8453507	18.63	No se rechaza HO	NO
VENTILACION NATURAL	17.53455	6.346388	No se rechaza HO	NO	7.377759	4.603543	No se rechaza HO	NO	17.53455	10.24018	No se rechaza HO	NO	17.5345461	12.76	No se rechaza HO	NO	20.4831774	7.33	No se rechaza HO	NO	28.8453507	17.73	No se rechaza HO	NO
PUESTO DE TRABAJO	17.53455	9.468848	No se rechaza HO	NO	7.377759	14.91736	Se Rechaza HO	SI	17.53455	20.17481	Se Rechaza HO	SI	17.5345461	9.73	No se rechaza HO	NO	20.4831774	4.82	No se rechaza HO	NO	28.8453507	50.98	Se Rechaza HO	SI
ARCHIVADOR	23.33666	15.68078	No se rechaza HO	NO	9.348404	7.979094	No se rechaza HO	NO	23.33666	13.78321	No se rechaza HO	NO	23.3366642	9.09	No se rechaza HO	NO	27.4883929	14.76	No se rechaza HO	NO	39.364077	35.90	No se rechaza HO	NO
TABLERO RAYABLE	23.33666	10.70959	No se rechaza HO	NO	9.348404	3.990621	No se rechaza HO	NO	23.33666	21.60944	No se rechaza HO	NO	23.3366642	8.75	No se rechaza HO	NO	27.4883929	17.81	No se rechaza HO	NO	39.364077	18.46	No se rechaza HO	NO
CONEXION ELECTRICA	23.33666	13.5995	No se rechaza HO	NO	9.348404	2.575298	No se rechaza HO	NO	23.33666	8.913999	No se rechaza HO	NO	23.3366642	17.19	No se rechaza HO	NO	27.4883929	23.93	No se rechaza HO	NO	39.364077	28.60	No se rechaza HO	NO
CONEXION INTERNET	23.33666	14.77551	No se rechaza HO	NO	9.348404	5.119837	No se rechaza HO	NO	23.33666	9.821634	No se rechaza HO	NO	23.3366642	12.57	No se rechaza HO	NO	27.4883929	18.35	No se rechaza HO	NO	39.364077	15.01	No se rechaza HO	NO
ASEO	17.53455	9.985894	No se rechaza HO	NO	7.377759	3.40507	No se rechaza HO	NO	17.53455	6.610602	No se rechaza HO	NO	17.5345461	5.01	No se rechaza HO	NO	20.4831774	14.45	No se rechaza HO	NO	28.8453507	28.14	No se rechaza HO	NO
INTERNET	11.14329	0.928354	No se rechaza HO	NO	5.023886	3.796587	No se rechaza HO	NO	11.14329	11.12352	No se rechaza HO	NO	11.1432868	7.20	No se rechaza HO	NO	12.832502	7.93	No se rechaza HO	NO	17.5345461	3.94	No se rechaza HO	NO
RECEPCION	23.33666	10.32766	No se rechaza HO	NO	9.348404	4.286373	No se rechaza HO	NO	23.33666	10.30938	No se rechaza HO	NO	23.3366642	8.19	No se rechaza HO	NO	27.4883929	20.28	No se rechaza HO	NO	39.364077	35.30	No se rechaza HO	NO
LOCKER	23.33666	20.65011	No se rechaza HO	NO	9.348404	8.823921	No se rechaza HO	NO	23.33666	13.43786	No se rechaza HO	NO	23.3366642	17.69	No se rechaza HO	NO	27.4883929	20.49	No se rechaza HO	NO	39.364077	38.07	No se rechaza HO	NO
IMPRESIONES	23.33666	17.54805	No se rechaza HO	NO	9.348404	0.755348	No se rechaza HO	NO	23.33666	18.05197	No se rechaza HO	NO	23.3366642	4.87	No se rechaza HO	NO	27.4883929	25.56	No se rechaza HO	NO	39.364077	30.26	No se rechaza HO	NO
PARQUEADERO VEHICULAR	23.33666	12.29658	No se rechaza HO	NO	9.348404	13.6666	Se Rechaza HO	SI	23.33666	12.55793	No se rechaza HO	NO	23.3366642	13.25	No se rechaza HO	NO	27.4883929	10.76	No se rechaza HO	NO	39.364077	37.93	No se rechaza HO	NO
PARQUEADERO BICICLETAS	23.33666	25.60055	Se Rechaza HO	SI	9.348404	1.620171	No se rechaza HO	NO	23.33666	15.12195	No se rechaza HO	NO	23.3366642	25.16	Se Rechaza HO	SI	27.4883929	13.45	No se rechaza HO	NO	39.364077	39.98	Se Rechaza HO	SI
NETWORKING	23.33666	29.13568	Se Rechaza HO	SI	9.348404	0.677374	No se rechaza HO	NO	23.33666	21.87023	No se rechaza HO	NO	23.3366642	14.01	No se rechaza HO	NO	27.4883929	17.54	No se rechaza HO	NO	39.364077	27.34	No se rechaza HO	NO
EVENTOS	23.33666	39.37799	Se Rechaza HO	SI	9.348404	1.708068	No se rechaza HO	NO	23.33666	18.83563	No se rechaza HO	NO	23.3366642	12.73	No se rechaza HO	NO	27.4883929	21.33	No se rechaza HO	NO	39.364077	39.56	Se Rechaza HO	SI
WEBINARS	23.33666	18.21654	No se rechaza HO	NO	9.348404	3.701184	No se rechaza HO	NO	23.33666	19.10136	No se rechaza HO	NO	23.3366642	10.24	No se rechaza HO	NO	27.4883929	14.34	No se rechaza HO	NO	39.364077	25.56	No se rechaza HO	NO
ALADOS	23.33666	39.48109	Se Rechaza HO	SI	9.348404	3.068975	No se rechaza HO	NO	23.33666	16.32458	No se rechaza HO	NO	23.3366642	18.01	No se rechaza HO	NO	27.4883929	20.73	No se rechaza HO	NO	39.364077	37.25	No se rechaza HO	NO
GUARDERIA INFANTIL	23.33666	22.77029	No se rechaza HO	NO	9.348404	8.90676	No se rechaza HO	NO	23.33666	33.88344	Se Rechaza HO	SI	23.3366642	11.89	No se rechaza HO	NO	27.4883929	16.15	No se rechaza HO	NO	39.364077	51.64	Se Rechaza HO	SI
PET FRIENDLY	23.33666	38.17357	Se Rechaza HO	SI	9.348404	5.150532	No se rechaza HO	NO	23.33666	34.46403	Se Rechaza HO	SI	23.3366642	20.57	No se rechaza HO	NO	27.4883929	31.36	Se Rechaza HO	SI	39.364077	64.93	Se Rechaza HO	SI
SILENCIO GENERAL	23.33666	14.42467	No se rechaza HO	NO	9.348404	3.689811	No se rechaza HO	NO	23.336															

ANEXO 6: Mayorías por clúster, según dependencias  
Elaboración Propia

VARIABLE	MAYORIA TOTAL	DEPENDENCIAS						TOTALMENTE INDEPENDIENTES	BASES INDEPENDIENTES DE TODO
		EDAD	GENERO	CARGO	EDAD EMPRESA	TAMAÑO	SECTOR		
METODO DE BUSQUEDA	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	
PAGINA WEB	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	
PAGINA WEB FOTOS	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	
1ER CONTACTO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	
1ERA COMUNICACION	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
1ERA VISITA	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
EL ESPACIO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO	
LA NEGOCIACION	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	
EL CONTRATO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	
PRIMER DIA	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO	
COMUNICACION CON STAFF	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	
CAFÉ AROMATICAS	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	
DULCES	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	
COMIDA PARA COMPRAR	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	
CERVEZA	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	
SALAS DE JUNTAS	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	
SALAS DE ESTAR	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	
CABINAS TELEFONICAS	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
ESPACIO DE ESPARCIENTO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	
ESPACIO AL AIRE LIBRE	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	
ESPACIO PARA ALMOZAR	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	
PUESTOS ERGONOMICOS	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	
ILUMINACION NATURAL	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
VENTILACION NATURAL	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
PUESTO DE TRABAJO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	
ARCHIVADOR	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
TABLERO RAYABLE	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
CONEXION ELECTRICA	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	
CONEXION INTERNET	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
ASEO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	
INTERNET	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	
RECEPCION	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
LOCKER	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
IMPRESIONES	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
PARQUEADERO VEHICULAR	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	
PARQUEADERO BICICLETAS	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	NO	
NETWORKING	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
EVENTOS	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	
WEBINARS	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
ALIADOS	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
GUARDERIA INFANTIL	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	
PET FRIENDLY	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO	
SILENCIO GENERAL	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
MISMA EDAD	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	
MISMO GENERO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	
MISMO SECTOR	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	
MISMOS GUSTOS	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
PRECIOS	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
SERVICIO AL CLIENTE	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	
POSIBILIDAD DE CRECIMIENTO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	
EXPECTATIVAS	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	
LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	

ANEXO 7: Resumen de los Resultados  
Elaboración Propia

VARIABLE	INDEPENDIENTE MAYORIA BASE	INDEPENDIENTE SIN MAYORIA BASE	INDEPENDIENTE SIN MAYORIA EN BASE MAYORIA AGRUPADA 1 Y 2	INDEPENDIENTE SIN MAYORIA EN BASE MAYORIA AGRUPADA 2 Y 3	INDEPENDIENTE SIN MAYORIA EN BASE MAYORIA AGRUPADA 3 Y 4	DEPENDIENTE SIN MAYORIA EN BASE CON MAYORIA EN TIPO	DEPENDIENTE SIN MAYORIA EN BASE SIN MAYORIA EN TIPO	DEPENDIENTE SIN MAYORIA EN BASE MAYORIA AGRUPADA 1 Y 2	DEPENDIENTE SIN MAYORIA EN BASE, MAYORIA AGRUPADA 2 Y 3	DEPENDIENTE SIN MAYORIA EN BASE MAYORIA AGRUPADA 3 Y 4
	BASE	IRRELEVANTE	CLUSTER NIVEL II	CLUSTER NIVEL II	CLUSTER NIVEL II	CLUSTER NIVEL I	IRRELEVANTE	CLUSTER NIVEL II	CLUSTER NIVEL II	CLUSTER NIVEL II
METODO DE BUSQUEDA							GENERO			
PAGINA WEB						SECTOR				EDAD - GENERO - CARGO - TAMAÑO
PAGINA WEB FOTOS	X									
1ER CONTACTO							EDAD - SECTOR			
1ERA COMUNICACION					X					
1ERA VISITA					X					
EL ESPACIO						EDAD - CARGO - SECTOR				TAMAÑO
LA NEGOCIACION						SECTOR	TAMAÑO			
EL CONTRATO							EDAD - SECTOR - CARGO			
PRIMER DIA						EDAD - SECTOR				CARGO - TAMAÑO
COMUNICACION CON STAFF							EDAD - SECTOR			
CAFE AROMATICAS	X						EDAD - SECTOR - TAMAÑO			
DULCES										
COMIDA PARA COMPRAR										CARGO - EDAD EMPRESA
CERVEZA						EDAD				SECTOR
SALAS DE JUNTAS	X									
SALAS DE ESTAR						EDAD - EDAD EMPRESA				
CABINAS TELEFONICAS							EDAD			
ESPACIO DE ESPARCIENTO							EDAD - SECTOR - CARGO			
ESPACIO AL AIRE LIBRE										TAMAÑO
ESPACIO PARA ALMOZAR	X					EDAD EMPRESA				
PUESTOS ERGONOMICOS	X									
ILUMINACION NATURAL					X					
VENTILACION NATURAL					X					
PUESTO DE TRABAJO						CARGO	GENERO - SECTOR			
ARCHIVADOR		X								
TABLERO RAYABLE		X								
CONEXION ELECTRICA	X									
CONEXION INTERNET					X					
ASEO	X									
INTERNET	X									
RECEPCION					X					
LOCKER		X								
IMPRESIONES					X					
PARQUEADERO VEHICULAR						GENERO				
PARQUEADERO BICICLETAS						EDAD - SECTOR				EDAD EMPRESA
NETWORKING										EDAD
EVENTOS							EDAD - SECTOR			
WEBINARS		X								
ALIADOS										EDAD
GUARDERIA INFANTIL						SECTOR	CARGO			
PET FRIENDLY						SECTOR	EDAD - CARGO - TAMAÑO			
SILENCIO GENERAL					X					
MISMA EDAD								GENERO - CARGO		
MISMO GENERO	X									
MISMO SECTOR						CARGO - SECTOR				
MISMOS GUSTOS			X							
PRECIOS					X					
SERVICIO AL CLIENTE	GENERO									
POSIBILIDAD DE CRECIMIENTO						EDAD - CARGO - TAMAÑO - SECTOR				EDAD EMP
EXPECTATIVAS	X									
LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA	EDAD EMP.									
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

## RANKING GENERAL DE VARIABLES

VARIABLE	%	ESCALA DE IMPORTANCIA	GRUPOS
INTERNET	98%	4	<b>G1 (Presentan Mayoría 75%)</b>
ASEO	95%	4	
MISMO GENERO	89%	1	
CAFÉ AROMATICAS	88%	4	
PUESTOS ERGONOMICOS	87%	4	
ESPACIO PARA ALMORZAR	83%	4	
EXPECTATIVAS	83%	4	
SALAS DE JUNTAS	82%	4	
SERVICIO AL CLIENTE	81%	4	
LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA	80%	4	
CONEXION ELECTRICA	79%	4	
PAGINA WEB FOTOS	78%	4	
1ERA COMUNICACION	74%	4	
MISMO SECTOR	73%	1	
ILUMINACION NATURAL	72%	4	
PARQUEADERO VEHICULAR	71%	4	
VENTILACION NATURAL	69%	4	
SALAS DE ESTAR	66%	4	
PARQUEADERO BICICLETAS	65%	4	
POSIBILIDAD DE CRECIMIENTO	64%	4	
MISMA EDAD	64%	1	
ESPACIO AL AIRE LIBRE	63%	4	
PRECIOS	62%	4	
1ERA VISITA	62%	4	
CONEXION INTERNET	61%	4	
RECEPCION	61%	4	
LA NEGOCIACION	60%	4	
PUESTO DE TRABAJO	58%	2	
MISMOS GUSTOS	58%	1	
EL ESPACIO	56%	4	
PRIMER DIA	56%	4	
COMIDA PARA COMPRAR	55%	4	
IMPRESIONES	55%	4	
CERVEZA	54%	1	
PAGINA WEB	53%	4	
METODO DE BUSQUEDA	49%	2	
1ER CONTACTO	48%	3	
COMUNICACION CON STAFF	48%	4	
NETWORKING	48%	4	
EL CONTRATO	45%	1	
ALIADOS	44%	4	
LOCKER	39%	4	
SILENCIO GENERAL	39%	3	
DULCES	35%	1	
EVENTOS	34%	3	
PET FRIENDLY	34%	1	
CABINAS TELEFONICAS	33%	4	
WEBINARS	33%	3	
ESPACIO DE ESPARCIENTO	31%	4	
TABLERO RAYABLE	31%	3	
GUARDERIA INFANTIL	30%	1	
ARCHIVADOR	27%	1	

Base Independiente
Base Dependiente
Cluster Nivel I
Cluster Nivel II (Indep)
Cluster Nivel II (Dep)
Irrelevante Independiente
Irrelevante Dependiente

**G2  
(Entre 74.9% - 50%)**

**G3  
(Por debajo del 49.9%)**

## 4. Literature review

Table 4.1 Proposed benefits of coworking

	Collaboration	Community	Creativity	Innovation	Knowledge-sharing	Manage boundary between work & leisure	Productivity & performance	Social interaction	Social well-being	Status	Support (social & performance)
Blagoev et al. (2019)		x			x	x					
Bouncken & Reuschl (2018)					x	x	x				x
Bouncken et al. (2018)				x	x						
Bouncken & Aslam (2019)					x						
Brown (2017)		x									x
Butcher (2018)	x	x									x
Cabral & Winden (2016)				x			x				
Capdevila (2014)	x										
Castilho et al. (2017)	x										
Cheah & Ho (2019)				x							
Clifton et al. (2019)				x			x				
de Peuter et al. (2017)	x										x
Garret et al. (2017)		x									
Gerdenitsch et al. (2016)											x
Merkel (2019)											x
Orel et al. (2019)	x										
Parrino (2015)	x				x						
Ross & Ressia (2015)	x										
Rus et al. (2014)		x									
Salvador et al. (2018)	x				x		x	x			
Spinuzzi (2012)	x				x			x		x	x
Spinuzzi et al. (2019)		x									
van Dijk (2019)			x							x	
Walden (2019)											x
Yang et al. (2019)	x		x	x			x	x	x		

Table 4.2 Motivations for coworking

	Brown (2017)	Butcher (2018)	Clifton et al. (2019)	Gandini (2015)	Garret et al. (2017)	Grazian (2019)	Jakonen et al. (2017)	Robelski et al. (2019)	Ross & Ressia (2015)	Rus et al. (2014)	Spinuzzi (2012)	van Dijk (2019)	Weijs-Perrière et al. (2019)
Access to network	x		x	x								x	x
Affordable accommodation		x	x						x				x
Avoid isolation	x		x	x	x	x	x						
Being part of community					x								x
Collaboration									x	x	x		x
Flexibility									x		x		x
Inspiring and creative atmosphere			x									x	x
Interaction and social support	x	x	x				x		x		x		x
Location											x		
Nature of precarious work									x				
Productive work environment	x		x			x		x			x		
Professional support	x	x									x		x
Professional work environment	x			x				x			x	x	x
Sense of ownership					x								
Separate home form work	x		x						x				x
Sharing ideas and knowledge											x		x