



Universidad Nacional
de Córdoba



**Facultad de Ciencias
Exactas, Físicas y Naturales
Escuela de Ingeniería Industrial**

**Análisis de factibilidad técnica, económica y financiera de
proyecto de comercialización de espacios.**

ORCHANSKY, ILAN



Universidad Nacional
de Córdoba



**Facultad de Ciencias
Exactas, Físicas y Naturales
Escuela de Ingeniería Industrial**

Análisis de factibilidad técnica, económica y financiera de proyecto de comercialización de espacios.

Autor:

ORCHANSKY, ILAN

Matrícula:

34.839.254

Tutor:

Mgtr. Ing. Julia Ávila

Córdoba, Febrero de 2015

1. INDICE

1. INDICE.....	3
2. RESUMEN	5
ABSTRACT	7
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO	8
3. INTRODUCCIÓN	8
4. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	11
4.1. Objetivo General del Trabajo.....	11
4.2. Misión.....	11
4.3. Objetivos Específicos	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO	13
5. MARCO TEÓRICO	13
5.1. Gestión de Servicios	13
5.2. Estrategia Competitiva.....	15
5.3. Cadena de Valor	16
5.4. Análisis FODA	17
5.5. Seguridad en el Trabajo.....	18
5.6. Emprendedurismo.....	18
6. METODOLOGÍA DE TRABAJO	21
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO.....	23
7. PROCESO DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS.....	23
7.1. Etapa Perfil	23
7.1.1. Análisis FODA.....	25
7.1.2. Análisis Cadena de Valor	27
7.2. Etapa Factibilidad.....	31
7.2.1. Estudio de Mercado.....	31
7.2.2. Estudio Legal	43

7.2.3. Estudio Técnico / Operacional.....	50
7.2.4. Estudio Económico - Financiero	63
8. CONCLUSIONES	82
9. BIBLIOGRAFÍA	84
10. ANEXOS.....	86
10.1. Encuesta de Opinión.....	86
10.2. Artículos publicados sobre Barrio Güemes	87
10.3. Formularios: Solicitud de Participación, Reglamento General y Formulario de Seguimiento	90
10.4. Detalle Inversión.....	93
10.5. Detalle Análisis de Sensibilidad	95

2. RESUMEN

El presente trabajo integrador lleva a cabo la formulación y el análisis de factibilidad de un proyecto de inversión para el desarrollo de un espacio en donde microemprendedores puedan mostrar y comercializar sus productos a un público masivo en la ciudad de Córdoba.

Este proyecto surge a partir de la oportunidad de disponer de un inmueble ubicado en un lugar estratégico, barrio Güemes de la ciudad de Córdoba, que en la actualidad se encuentra ocioso.

Se puede observar que durante los últimos años ha aumentado el número de personas que recorren esta zona y a su vez han empezado a crearse espacios similares, cercanos a este local, por lo cual el objetivo del trabajo es analizar la oportunidad de un nicho de mercado como lo es la comercialización de espacios.

De manera de organizar el desarrollo del proyecto de inversión se propone comenzar con el estudio de la demanda a satisfacer. El cliente directo será cada uno de los microemprendedores. Para ello se va a relevar la oferta de lugares que ofrecen un producto similar para determinar la cantidad de expositores potenciales y el costo que éstos estarían dispuestos a pagar por el alquiler.

Al mismo tiempo se realizará un cálculo de la demanda en función al flujo de personas que transitan por la zona y de los habitantes propios de la zona, para que al expositor le resulte conveniente y económicamente viable sostener su emprendimiento en este espacio.

Mediante este trabajo integrador, se pretende determinar las condiciones de instalación y de funcionamiento que aseguren que el conjunto de operaciones necesarias para la distribución de bienes industrializados se realice en condiciones adecuadas de higiene y seguridad.

Es por esto que un aspecto a considerar será la determinación de los requerimientos técnicos y edilicios para la adaptación del inmueble para destinarlo a tal fin.

Para concluir con el proyecto de inversión se realiza un análisis económico y financiero mediante la utilización de flujos de fondos, proyectados en un tiempo de tres años.

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

Para realizar este trabajo integrador, se utilizarán principalmente los conocimientos de las asignaturas Formulación y Evaluación de Proyectos, Gestión de la Empresa, Gestión de Servicios, Higiene y Seguridad, Mercadotecnia y Relaciones Industriales.

ABSTRACT

This integrative work carries out the design and feasibility analysis of an investment project to develop a space where micro entrepreneurs can show and market their products to a massive audience in the city of Cordoba.

This project originates from the opportunity of having a property located in a strategic place, “Guemes” neighborhood of the city of Cordoba, which currently is unoccupied.

One can see that in the last years the number of people visiting the area has increased and it has begun to create similar galleries near this place, so the aim of this work is to analyze the opportunity of a niche market, which is renting spaces.

In order to organize the project investment it is proposed to start with the study of the demand to satisfy. The direct customer will be each microentrepreneurs. For this, the places that offer a similar product is going to be relieved, to determine the amount of potential exhibitors and the cost they would pay for the renting.

At the same time will be made an estimate of the demand according to the flow of people passing through the area and the people living in that area, so it is convenient for the exhibitors and economically viable to sustain their venture in this space.

Through this integrative work is to determine the conditions of installation and operation to ensure that all the operations necessary for the distribution of industrial goods is made in adequate conditions of hygiene and safety.

This is why it is going to be to determined the technical and building regulations to adapt the structure to be used for this purpose.

To conclude the investment project, an economic and financial analysis using cash flows, projected on a three-year period is done.

To make this integration work, it will be used mainly the knowledge of the subjects Formulation and Evaluation of Projects, Business Management, Service Management, Health and Safety, Marketing and Industrial Relations.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

3. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo integrador busca establecer la factibilidad técnica, económica y financiera para desarrollar un espacio en donde microemprendedores puedan mostrar y comercializar sus productos, por medio de un proyecto de inversión.

La formulación del Proyecto de Inversión para el desarrollo del espacio, está acompañada del interés real de un particular de llevar a cabo el proyecto debido a que cuenta con un la propiedad de un recurso ocioso.

El particular, al que llamaremos “ente” de ahora en adelante, cuenta con un inmueble ubicado en la ciudad de Córdoba, más precisamente en el barrio Güemes de esta ciudad. Es por este motivo que el trabajo pretende aprovechar una oportunidad de la propiedad de un local en un barrio emblemático y privilegiado para el formato de rubro planteado, que se encuentra en el auge en lo que respecta a esta nueva tendencia de comercialización, el tipo de estilo de feria o paseo de compras.

Según la Real Academia Española, se define a una “feria” como una *“instalación donde, con periodicidad determinada, se exponen máquinas, herramientas, vehículos, aparatos y otros productos industriales o de comercio, para promover su conocimiento y venta”*¹.

En la actualidad se puede notar un crecimiento en el número de microemprendedores² de todo tipo de rubro y las formas de promoción y comercialización son cada vez más variadas, que van desde negocios propios, hasta venta a través de Internet y redes sociales, pasando por showrooms (se llama showroom, sala de exposición o, abreviadamente, exposición a un espacio en el que el vendedor o fabricantes exponen sus novedades a los compradores. El término proviene de la lengua inglesa. Los showrooms son característicos del mundo de la moda si bien su empleo se ha extendido a otros sectores como el mobiliario o la decoración de interiores. Se trata de espacios abiertos en los que los diseñadores o fabricantes

¹ Según definición de la Real Academia Española.

² Según artículo publicado por Dr. Lic. Juan Carlos Valda, Febrero de 2012.

<https://jcvalda.wordpress.com/2012/02/12/argentina-mas-emprendedores-que-nunca/>

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

exponen sus nuevas colecciones con objeto de darlas a conocer a compradores y consumidores. Se dan también en la industria del calzado, joyería y moda en general. Los showrooms pueden ser espacios de exposición permanente o temporal y pueden estar dirigidos exclusivamente a profesionales o al público en general. En cualquiera de los casos, se pueden ubicar en las sedes de los propios diseñadores o en espacios habilitados al efecto).

Vale mencionar que el término microemprendimiento, hace referencia a *actividades económicas que surgen como estrategias de supervivencia de los trabajadores y de sus familias, en la que sus miembros ponen en actividad su principal recurso, el trabajo, en la producción de bienes o servicios, en general para la venta en el mercado o en el trueque.*³

El proyecto trata sobre un servicio innovador, el cual busca aprovechar las nuevas tendencias de comercialización y satisfacer las necesidades de los microemprendedores.

Es de gran importancia destacar que el proyecto está destinado a microemprendedores que no cuentan con un espacio propio de comercialización, ofreciéndoles un lugar cálido y confiable para promocionar y comercializar sus productos. Se pretende integrar únicamente a microemprendedores que ofrezcan bienes industrializados o que sean diseñados por el microemprendedor propio, descartando el rubro de artesanías.

Los principales servicios que se ofrecerían a cada microemprendedor son los siguientes: superficie, accesibilidad, seguridad, infraestructura y acciones de marketing, entre otros.

En cuanto al contexto de este proyecto, se podría decir que la zona en que se pretende implementar el proyecto, es ideal ya que se puede notar que transita un público masivo en calles cercanas, principalmente durante los fines de semana.

Es por este motivo que uno de los puntos del actual proyecto es analizar y definir la frecuencia en que se va a promover a los microemprendedores a que muestren sus productos, pudiendo ser diario, solo fines de semana, ocasional, etcétera.

Otro punto importante que se va a tener en cuenta, es la posibilidad de hacer algún tipo de acuerdo con organismos que impulsan los microemprendimientos, como por ejemplo: Fundación E+E, Fundación para la Incubación de Empresas, entre otras.

³ Definición extraída de la publicación “Una aproximación a la experiencia de los microemprendimientos en la Argentina Actual”. Autores: Arancibia, I., Costanzo, V., Goldin, J. y Vazquez G., 2004.

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

El proyecto tiene por lo tanto, también un enfoque social, desde el punto de vista de la inclusión a microemprendedores al mercado, brindándoles la posibilidad de ofrecer sus productos, como se mencionó anteriormente.

Para concluir el proyecto se pretende analizar, desde el punto de vista económico mediante un flujo de fondos, dos posibles estrategias a llevar a cabo y su respectivo impacto sobre la tasa interna de retorno.

En primer lugar, la estrategia es la del alquiler de espacios a cada microemprendedor y por otro lado, el alquiler del local completo a un tercero, para de esta manera, informar la conveniencia al propietario del espacio, teniéndose en cuenta los costos, inversión inicial, puntos legales regidos por la Municipalidad de Córdoba, ventajas y potenciales riesgos de cada alternativa.

4. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

4.1. Objetivo General del Trabajo

Definir la factibilidad técnica, económica y financiera y el plan de negocios de un emprendimiento que ofrece infraestructura y servicios para la comercialización de productos diferenciados e innovadores del rubro indumentaria y decoración.

4.2. Misión

Ser la feria de productos de indumentaria y decoración que ofrece infraestructura y servicios tanto al expositor como al cliente, reuniendo una oferta exclusiva con una demanda diferenciada y sirviendo como punto de encuentro entre las partes, referente por la innovación de los productos que expone.

Los principales valores son: colaboración, trabajo en conjunto, espacio socio-cultural y económico, creatividad, brindar oportunidades.

4.3. Objetivos Específicos

A continuación se mencionan los objetivos específicos u operacionales del trabajo con el fin de alcanzar el objetivo general enunciado anteriormente:

- 1) Analizar la Etapa Perfil del Proyecto de Inversión.
- 2) Analizar la Etapa Factibilidad del Proyecto de Inversión: en la cual se realizan los estudios de:
 - a) Mercado
 - b) Técnico y operativo
 - c) Legal
 - d) Económico
- 3) Desarrollar los elementos técnicos y legales para implementar la idea de emprendimiento.

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

- 4) Identificar los aspectos básicos de Seguridad e Higiene laboral para que el Proyecto funcione de manera adecuada.
- 5) Determinar la conveniencia de realizar el proyecto, mediante un análisis de los estudios anteriores (factibilidad y viabilidad del proyecto), y junto a una Evaluación Económica para realizar un plan de emprendedurismo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO

5. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del trabajo recurro principalmente al aporte teórico de los siguientes autores en sus respectivas áreas de conocimiento: para abordar el tema de Gestión de Servicios, recurro al autor **Grande, Esteban (2005)**. Para hablar de los aspectos Estratégicos de la Empresa, Cadena de Valor y herramientas de Evaluación, recurro al autor **Porter, Michael (1985), (2004)**. Para definir el Proyecto de Inversión, recurro al autor **Chain, Sapag (2000)**. Para analizar los aspectos de Seguridad e Higiene en el trabajo, recurro a los autores **Creus, Antonio y Mangosio, Jorge (2012)** y al apunte de clase del autor **Pontelli, Daniel (2012)**.

5.1. Gestión de Servicios

Se define un producto, al bien o servicio que se puede ofrecer en el mercado para ser adquirido, usado o consumido, para satisfacer un deseo o una necesidad.

Al tratarse el actual trabajo sobre un proyecto de una organización que brinda servicios comerciales, es necesario definir qué es un servicio, y éste se define como el conjunto de actividades, actos o acciones que buscan responder a las necesidades de un cliente. Los destinatarios del servicio son personas o cosas. A diferencia de un bien, en servicios el cliente no obtiene la propiedad permanente de algún elemento tangible.

Cuando se trabaja con servicios, se hace uso del Modelo de Servucción que es un modelo utilizado para ilustrar los factores influyentes en la experiencia del servicio. Consta de dos partes, la visible para el cliente y lo que no es visible para el cliente. En la siguiente figura se muestra un esquema del Modelo de Servucción, para una mejor comprensión:

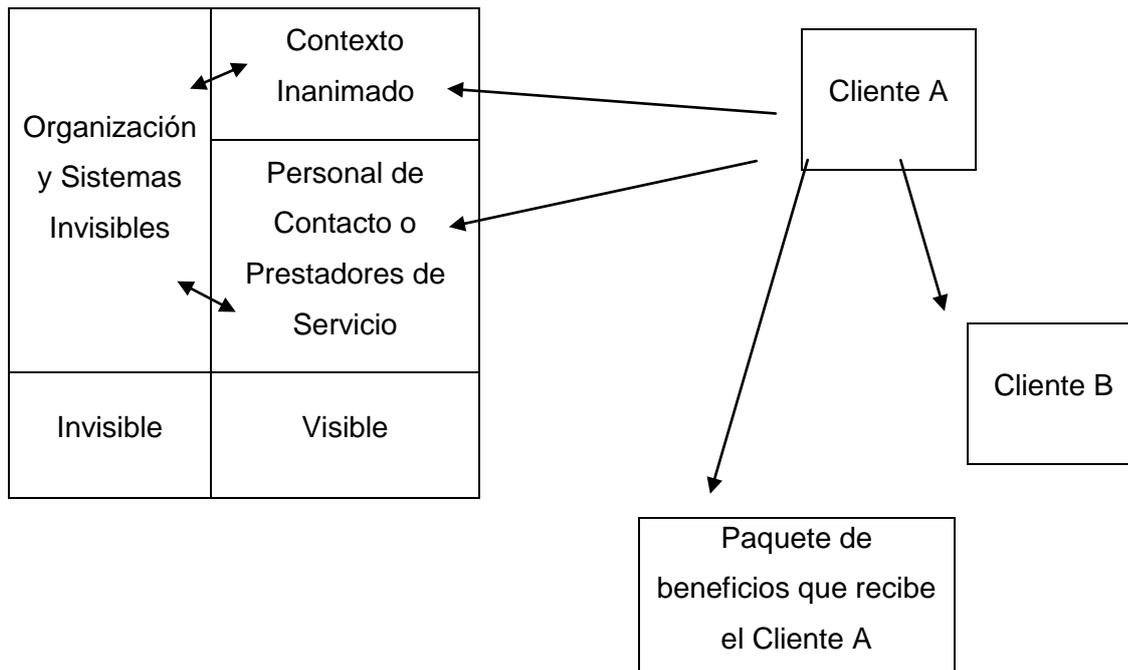


Figura 5.1: El Modelo de Servucción

Fuente: Christopher H. Lovelock

La parte visible consta de tres secciones: el contexto inanimado (características inherentes que están presentes durante el encuentro con el servicio), los prestadores del servicio (prestador primario del servicio central) y personal de contacto (empleados que interactúan brevemente con el cliente pero no son el prestador primario del servicio) y por último los otros clientes (otros clientes que forman parte de la experiencia del cliente principal).

Por otro lado, se encuentra la parte no visible para el cliente, ésta consta de la organización y sistemas invisibles; haciendo referencia a la misma como la parte de la empresa que refleja las reglas, los reglamentos y los procesos que son la base de la organización.

Para trabajar con una empresa que brinda servicios, es importante tener en cuenta las características de los servicios, las cuales son fundamentalmente cuatro:

- Intangibilidad: Característica distintiva de los servicios que nos impide tocarlos o sentirlos tal como hacemos con los bienes materiales; debido a su carencia de sustancia material.

- Inseparabilidad: Característica que distingue a los servicios y refleja la relación existente entre el prestador del servicio, el cliente que disfruta del servicio y otros clientes que comparten la experiencia del servicio.
- Heterogeneidad: Característica distintiva de los servicios que refleja la variación de la consistencia de una transacción de servicios a otra.
- Carácter Perecedero: Característica distintiva de los servicios en el sentido que le es imposible guardarlos, reservar la capacidad que no se usó y llevar inventarios.

5.2. Estrategia Competitiva

Para determinar qué tipo de estrategia se lleva a cabo, según las características del servicio que brinda y las habilidades y recursos que presenta la organización, se compara con los tipos de estrategia definidos por Michael Porter.

Porter define a la estrategia competitiva como las acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la compañía. Las cinco fuerzas que identifica Porter son:

1. La rivalidad entre los **competidores existentes**.
2. La amenaza de **nuevas compañías** que entren al mercado.
3. La posibilidad de usar productos o **servicios sustitutos**.
4. El poder de negociación de compradores o **clientes**.
5. El poder de negociación con los **proveedores**.

Y los tipos de estrategias genéricas:

- Liderazgo Global en Costos.
- Diferenciación.
- Enfoque o concentración.

A continuación se presentan las características principales de cada una de las estrategias genéricas:

- Estrategia general de liderazgo de costos: este enfoque está orientado a la reducción de costos, basado en mayor grado en la experiencia. El objetivo es que la organización tenga una estructura de bajo costo comparada con sus competidores. Esta estrategia requiere una participación de mercado relativamente grande y una operación eficiente en costos.
- Estrategia de diferenciación: las organizaciones que tienen este tipo de estrategias intentan ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios.
- Estrategia de enfoque: una organización que adopta una estrategia enfocada se concentra en grupos de clientes especiales. En lugar de atender todo el mercado con sus productos o servicios, la empresa puede darle importancia a un segmento específico de mercado.

5.3. Cadena de Valor

La Cadena de Valor es otra herramienta para analizar a las empresas e identificar sus ventajas competitivas. Se considera que una empresa es “más” que otra, si tiene mayores ventajas competitivas. La Cadena de Valor es propuesta por Michael Porter en su libro “*Competitive Advantage*” (1985). El análisis de de la cadena de valor permite desagregar a la empresa en sus nueve actividades estratégicas más relevantes: actividades primarias y actividades de soporte, con el objetivo de identificar las actividades que agregan valor a la prestación del servicio. Porter define el valor como “la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él, al adquirir y usar un producto o servicio”.

La representación gráfica de la Cadena de Valor, se muestra en la siguiente figura:



Figura 5.2: Cadena de Valor

Fuente: Estrategia Magazine. Versión de Internet. Artículo “Cadena de Valor”.
(<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/>)

5.4. Análisis FODA

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

El análisis FODA es una herramienta que permite realizar un cuadro de la situación actual de la organización permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso del objeto de estudio y en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.

- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera óptimo cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, y el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente; el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y visión de la organización.

5.5. Seguridad en el Trabajo

Las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo se ajustan a las normas de la ley 19.587 junto con el decreto reglamentario 351/79.

La seguridad laboral es el conjunto de conocimientos y técnicas no médicas que se ocupan de la prevención de los accidentes, evitando y controlando sus consecuencias. Analiza las condiciones materiales y humanas que intervienen para la ocurrencia de los accidentes y plantea las medidas preventivas y/o correctivas para evitar siniestros.

La prevención de accidentes se realiza mediante los siguientes principios básicos:

1. Creación y mantenimiento del interés en la seguridad.
2. Búsqueda de las causas de los accidentes.
3. Acción correctiva basada en los hechos causantes

5.6. Emprendedurismo

Otro de los temas que se citan en el siguiente trabajo, es el emprendedurismo.

En base a la estructura definida en los objetivos, se realiza un plan de emprendedurismo. A continuación se citan artículos bibliográficos identificando la transformación del mercado de trabajo del siglo XX al siglo XXI y la definición del autoempleo, que es el tipo de empleo que se espera alcanzar mediante la propuesta de este Proyecto de Inversión.

La situación del contexto actual del país es conflictiva, y la opción de emplearse en forma de relación de dependencia quizás no es la mejor. Es por esto que se propone en forma concreta, una alternativa a esta forma de trabajo. La figura siguiente muestra la transformación del mercado de trabajo entre el siglo XX y siglo XXI.

TRANSFORMACION DEL MERCADO DE TRABAJO

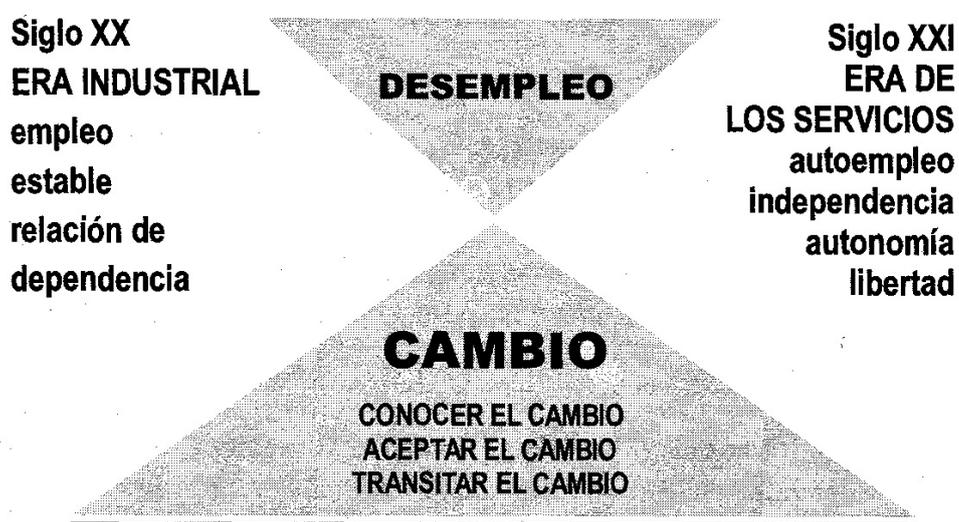


Figura 5.3: Transformación del Mercado de Trabajo

“En la nueva era de los Servicios, no hay más Empleo estable y para toda la vida como en el siglo pasado, pero sí hay Trabajo.

Ahora el trabajo se llama Autoempleo, que significa que cada ser humano, cada uno de nosotros debemos autogenerar nuestro camino laboral.

Esto no significa que algunas personas, sobre todo las más jóvenes no vayan a trabajar en una empresa. Pero sí hay que tener bien claro que este trabajo será temporario o a través de una pasantía y no volverá a ser nunca más para toda la vida como el empleo en la era

industrial.

Las formas más comunes de Autoempleo se desarrollarán como:

- **Emprendimientos Unipersonales**
- **Microemprendimientos**

Emprendimientos Unipersonales son aquellos que emprendemos solos, por nuestra cuenta, ofreciendo un producto o un servicio, sea en forma presencial o a través del teletrabajo (con la computadora) a un cliente que lo necesita. Se llama Microemprendimientos a las microempresas integradas por varias personas, amigos o familiares (generalmente entre 2 y 5), que se unen para fabricar, vender o distribuir un producto o realizar un servicio para cubrir las necesidades personales o familiares.

El trabajo de hoy se llama “**Autoempleo**” y esto significa que cada uno de nosotros debemos autogenerar nuestros próximos lugares en las empresas o desarrollar en forma autónoma diferentes proyectos como emprendimientos unipersonales y microempresas, tercerizando servicios de grandes corporaciones. Hemos logrado salir de una “dependencia laboral” y estamos transitando una era de “independencia” en la búsqueda y obtención de nuestros nuevos trabajos. Debemos, en esta era de cambios permanentes, aprender a aceptarlos y transitarlos sin que el miedo nos llegue a paralizar. Un cambio de Paradigmas no nos debe conducir nunca a una parálisis paradigmática, sino a buscar permanentemente las nuevas oportunidades. En esta nueva era, el 80% de lo que se compra y vende en el mundo son **Servicios**, a ellos debemos dedicarnos.

El futuro está en nuestras manos, podemos crearlo por nosotros mismos y una vez que lo logremos, debemos encararlo con **Pasión**. Necesitamos todos volver a empezar y para lograr esta vuelta a cero, la clave es la **Actitud** con la que podamos encarar los proyectos.”⁴

⁴ SALVAT Marité, “Auto Empleo”, 2002. Editorial: Marité Salvat.

6. METODOLOGÍA DE TRABAJO

En el presente trabajo, se combinan dos metodologías de trabajo: por un lado la metodología de tipo bibliográfico y por otro lado, la metodología de campo.

Bibliográfico porque se consultan publicaciones, Internet, diarios, y otras fuentes de información escrita que se considera importante y necesario para realizar la investigación.

De campo, porque se visita ferias y galerías con servicios similares al propuesto y de esta forma se vivencia situaciones similares a la situación real que se pretende proponer. Se realizan encuestas estructuradas a propietarios de locales ubicados en ferias o galerías similares.

A su vez, se utiliza el relevamiento propio para la obtención de datos, tanto de los datos primarios (análisis de la ubicación y competencia en el barrio), como de los datos secundarios (como por ejemplo la administración pública, datos estadísticos inherentes al tema de análisis). Se utiliza también la observación como técnica para obtener información.

En un primer momento se recolecta la información mediante las técnicas mencionadas y posteriormente se procede a organizar los mismos para hacer un análisis de los datos obtenidos. Una vez organizados se continúa con un análisis de mayor profundidad acompañado del material bibliográfico y luego se realiza un diagnóstico mediante diferentes herramientas y modelos de análisis de negocio, para definir una propuesta de Proyecto de Inversión, para determinar la conveniencia económica y factibilidad legal de realizar la inversión.

Los pasos más significativos que se realizan a lo largo del trabajo son:

1. Se realiza un diagnóstico general del contexto en el cual se ubica el local, para lo cual en primer lugar se visita a los locales cercanos para identificar los productos que ofrecen. Estos datos son analizados mediante diferentes herramientas, tales como la matriz FODA, la Cadena de Valor enunciada por Porter, entre otras.
2. Se realiza un análisis de mercado adecuado que permita identificar la competencia de la zona.
3. Se identifica potenciales clientes directos y al mismo tiempo se define el público objetivo (cliente indirecto).

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

4. Se define la necesidad de adaptación edilicia del local para poder brindar el servicio adecuadamente.
5. Se diseñan los procesos intervinientes, para lo cual se tiene en cuenta:
 - Elaboración de documentación necesaria para llevar a cabo los procesos.
 - Determinación de los recursos necesarios para la realización de tales actividades.
 - Realización de un diagrama de flujo de los procesos involucrados y aplicación de las herramientas de la calidad para el análisis del mismo.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO

7. PROCESO DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS

7.1. Etapa Perfil

Los aspectos que se definen en la Etapa Perfil, se toman como punto de partida y van a estar sujetos a revisiones posteriores, en la medida que avance el proyecto.

Oportunidad

Tal como se mencionó anteriormente, el proyecto surge a partir de una oportunidad de la propiedad de un recurso ocioso que se pretende explotar para lograr un rédito económico.

Ente

Se define al ente como el propietario del inmueble que es el objeto del análisis. Del ente surge el requerimiento de realizar el presente trabajo y él mismo es quien llevará a cabo la decisión de explotación del inmueble que se pretende analizar.

Demanda

Actualmente la demanda de este tipo de servicio se encuentra en pleno crecimiento y la oferta existente en el mercado no alcanza a cubrirla.

Monto global de inversión

Los principales costos a afrontar son debidos a la modernización de las instalaciones y remodelaciones edilicias interiores. Se aprovecha la oportunidad de que el inmueble se encuentra disponible y no se necesita afrontar un alquiler.

Plazos para la implementación

La oportunidad de iniciar las remodelaciones es inmediata. Se estima que los trabajos necesarios para la puesta en funcionamiento se llevarían a cabo en los próximos cuatro

meses, logrando de esta forma el comienzo de las actividades en la época de mayor demanda.

Contexto

Tal como se mencionó en la Introducción, el ente cuenta con un inmueble ubicado en el barrio Güemes de la ciudad de Córdoba. Mediante el presente análisis se pretende analizar la oportunidad de la propiedad de un local en un barrio emblemático y privilegiado para el formato de rubro planteado, que se encuentra en el auge en lo que respecta a esta nueva tendencia de comercialización, el tipo de estilo de feria o paseo de compras. A esto hay que sumarle que el barrio en el cual se encuentra, está muy cercano a la zona donde habitan la mayor cantidad de estudiantes lo que implica un movimiento masivo de personas, que son a su vez uno de los grupos que mayor consumo generan.

Un artículo recientemente publicado por el Diario “La Voz del Interior”, hace un análisis de la zona y se titula: *“Güemes - Un barrio que no para de crecer”*.⁵

La Municipalidad de Córdoba también tiene en su cartera de proyectos a este barrio para desarrollarlo en los próximos dos años.

Por otro lado, en la actualidad el barrio es conocido por la diferenciación de los productos y servicios que ofrece, principalmente en el rubro gastronómico y en decoración. Esto está acompañado a su vez en la arquitectura del barrio, la cual, según el sitio web *“Welcome Argentina”*, es un circuito turístico obligado, impulsado principalmente por el *Paseo de las Artes*. Esta diferenciación genera un interés adicional para la población en general, tanto para extranjeros como residentes.

Insumos

1. Espacio Físico

El ente cuenta con el espacio físico para la puesta en marcha del Proyecto. Es el principal insumo ya que es en el inmueble en donde se realiza la feria propiamente dicha. El inmueble tiene una superficie de doscientos diez metros cuadrados aproximadamente.

⁵ Nota publicada por el diario “La Voz del Interior” el día 12/05/2014 - <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/guemes-un-barrio-que-no-para-de-crecer>

2. Infraestructura

Para la comercialización de los espacios, la infraestructura del stand propiamente dicho requiere de muebles básicos (mesa, silla, estantería) para la ambientación del espacio.

No se precisa de materiales importados, lo que en la situación actual, resultaría de difícil adquisición.

7.1.1. Análisis FODA

Con el fin de tener una visión clara y concisa de la situación actual en la que se encuentra el ente, se representa a continuación mediante un análisis FODA las características del mismo, en el cual se identifican las Fortalezas y Debilidades del ente y por otro lado las Oportunidades y Amenazas del mercado al cual está inserto.

7.1.1.1. Fortalezas

En cuanto a las fortalezas del ente, es decir la fuerza y vigor⁶, éste es propietario único del inmueble en el cual se localiza el proyecto.

Por otro lado, el contexto económico-social del país en general es tal que muchas personas no pueden satisfacer sus necesidades con un solo empleo, por lo cual algunos optan por tener, además de un trabajo en relación de dependencia, acompañarlo con un microemprendimiento el cual les permite generar un ingreso extra. Pero debido a que los costos para invertir en un local propio son altos, la comercialización de los productos se realiza en forma limitada, a través de las redes sociales, sin poder alcanzar a un público masivo con un segmento de mercado definido.

Es por este motivo que al poder rentar en forma periódica un espacio de esta índole, se satisface al cliente tanto en la periodicidad (debido a que su ocupación principal es durante la semana) y al menor costo fijo de rentar un local.

⁶ Real academia española, “*Diccionario de la lengua española*”, vigésima segunda edición.
<http://www.rae.es/rae.html>

El ente está comprometido y tiene una actitud emprendedora. Además, como se mencionó anteriormente, las decisiones se toman en forma centralizada, lo que ayuda a agilizar los tiempos de decisión y la coherencia del proyecto.

7.1.1.2. Debilidades

Continuando con el análisis interno del ente, se nombran a continuación las debilidades que presenta el mismo.

En primer lugar, el ente cuenta con poca experiencia en el rubro de feria, lo que implica que debe ganar experiencia a costa de errores de tiempo y/o plata.

Por otro lado, con respecto al inmueble en análisis se tiene dos debilidades; se lo debe adaptar y remodelar para que tenga un diseño adecuado, y además está la imposibilidad de ampliar la superficie, factor a tener en cuenta a un largo plazo.

7.1.1.3. Oportunidades

Como se mencionó en reiteradas ocasiones, el inmueble tiene una ubicación privilegiada, siendo este uno de los factores claves para el análisis.

Por otro lado, en la zona se han desarrollado complejos similares en los últimos años, lo que marca una tendencia en el tipo de rubro, aunque la competencia, a priori, no es elevada.

Por último, el ente tiene la posibilidad de afrontar una inversión o respaldar un crédito para la realización del proyecto, debiendo realizar previamente y con mayor detalle un análisis económico.

7.1.1.4. Amenazas

En el caso de las amenazas, se tiene conocimiento que se compite contra formas de trabajo no formal (ferias clandestinas o ferias callejeras sin habilitaciones correspondientes).

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

Además, para la adecuación del inmueble, se debe realizar una inversión inicial, sin poder prever condiciones futuras de contexto político-económico que permitan tener una tasa de retorno rentable. Esto implicar un riesgo que se debe evaluar, frente a la posibilidad de tener una renta mensual asegurada, con menor riesgo.

7.1.1.5. Matriz FODA

A continuación se presenta a modo de resumen la matriz FODA (Tabla 7.1), identificando los puntos recientemente explicado:

Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none">• Propiedad de la superficie para la localización del proyecto.• Espíritu emprendedor del ente.	<ul style="list-style-type: none">• Poca experiencia en el rubro.• Imposibilidad de ampliación de superficie.• Necesidad de adaptación del local.
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none">• Ubicación privilegiada del inmueble.• Tendencia del rubro en aumento.• Posibilidad de afrontar una inversión o respaldar un crédito para la realización del proyecto.• Contexto social promueve microemprendimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Competencia contra formas de trabajo no formal.• Escasa previsión de contexto económico.

Tabla 7.1: Matriz FODA

7.1.2. Análisis Cadena de Valor

El objetivo de la cadena de valor es principalmente reflejar los aspectos que agregan valor al servicio identificando las ventajas competitivas.

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

La infraestructura de la empresa se clasifica en soft y hard. Con respecto a la infraestructura hard que se refiere al recurso fuertemente posicionado de la oferta, se ofrece el espacio sumado a la adecuación del mismo para facilitar el trabajo del expositor. Por otro lado, la infraestructura soft está basada principalmente en el poder de selección de los expositores, ya que el éxito del proyecto depende del éxito de ellos. La capacidad de selección se realiza a través de entrevista con el expositor, medición de indicadores y una posterior evaluación del mismo. En un primer momento, se seleccionan los expositores según si cumple los requisitos definidos por el Ente (ver Capítulo “Estudio de Mercado”) y a medida que se logra una cartera de clientes, los indicadores que se obtienen de la cantidad de ventas del expositor y el grado de satisfacción del mismo, serán importantes para determinar la conveniencia de renovar el contrato.

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, en la Figura 7.2 se representa el organigrama, que muestra la estructura formal del emprendimiento.

La Administración General va a estar a cargo del Ente y va a tener a su cargo las áreas de: Atención al Cliente, Ventas, Mantenimiento y Seguridad.



Figura 7.2: Organigrama

Calificación de los Empleados

Administración General

La Administración General es la encargada de plantear los lineamientos generales para la gestión y posicionamiento de la feria.

Debe conocer mucho acerca del Proyecto, poseer habilidades técnicas e informáticas, ya que llevará el día a día de la organización para mantener una adecuada gestión.

Debe llevar a cabo las tareas administrativas y contables.

Atención al Cliente

Tiene a su cargo atender a todos los clientes que la soliciten y hacer de guía en la feria. Además debe controlar el correcto funcionamiento de la feria en los días que ésta opere.

Ventas

Realiza la gestión de “venta” del espacio. Debe asegurar que los espacios estén ocupados en su totalidad. Tal como se mencionó anteriormente en el “Análisis de la Fuerza de Ventas”, se trabajaría en forma conjunta con una inmobiliaria para lograr tener un mayor alcance de clientes.

Mantenimiento

Realiza las tareas de limpieza para mantener el orden del espacio. Se puede adoptar tanto como servicio propio como tercerizado.

Seguridad

Realiza las tareas de vigilancia y seguridad de la feria, en los días en que ésta opere. Se puede adoptar tanto como servicio propio como tercerizado.

El desarrollo de tecnología se ofrece no por cuenta del ente, sino como producto que lo brinda el expositor mismo.

Las compras son únicamente de servicios, siendo los principales la publicidad y seguridad. En un primer momento, las compras incluyen a los componentes de la ambientación del espacio en general y de cada stand en particular.

La logística interna incluye en un primer momento el ingreso y la instalación del mobiliario y luego la capacidad de brindar la logística a cada expositor.

Con respecto al marketing y ventas, el tipo de publicidad va a apuntar al ámbito local (ciudad de Córdoba) y va a estar enfocada tanto al cliente primario (expositor) como al cliente final (consumidor). Por lo tanto se van a utilizar los principales medios de radio y redes sociales para lograr un mayor conocimiento de la marca por parte del público en general.

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

La publicidad deberá tener un poder de diferenciación para ayudar a la marca a sobresalir por encima de los competidores. El cliente primario objetivo es el expositor cuyo producto sea de calidad diferenciable y exclusiva, por lo cual la publicidad deberá apuntar a este público principalmente.

Debido a que no va a haber una única marca dentro de la feria, se va a enfocar en resaltar la imagen de la Empresa, mediante una publicidad de tipo institucional, a través de la cual se va a promocionar la imagen de la empresa, con el fin de generar actitudes favorables hacia ésta, con el fin de que posteriormente se traduzca en el alquiler del espacio.

Por último, el servicio post venta se realiza a través de un seguimiento de los clientes mediante indicadores que permitan medir el éxito del expositor.

Con respecto al margen, se puede decir en forma cualitativa que se tendrá un buen margen teniendo en cuenta que el monto de inversión no va a ser alto, ya que no es necesario invertir en la compra o alquiler de un inmueble. A su vez, tal como se mencionó anteriormente, se analiza el margen en función del costo de oportunidad de alquilar el inmueble en forma permanente.

7.2. Etapa Factibilidad

7.2.1. Estudio de Mercado

Se analizarán los establecimientos competidores que competen al proyecto.

En primer lugar, se han realizado visitas a ferias o complejos similares en la zona, obteniéndose como resultado los siguientes establecimientos:

- **Casa Tomada.**

Ubicación: Belgrano 763

Antigüedad: 10 años (aproximadamente)

Superficie total: 900 m²

Cantidad de locales (espacios): 20

Tamaño local: 13 a 35 m²

Ocupación %: 95%

Días y horarios de apertura: Martes a Domingo 17.30 a 21hs

Principales rubros: Indumentaria, decoración, gastronomía.

Costo promedio alquiler: \$3000 a \$5000

Costo promedio por m²: \$166

- **Tiempo Atrás.**

Ubicación: Belgrano 867

Antigüedad: 7 años

Superficie total: 625 m²

Cantidad de locales (espacios): 15

Tamaño local: 14 a 20 m² (excepto bar)

Ocupación %: 82%

Días y horarios de apertura: Miércoles a Domingo 17 a 22hs

Principales rubros: Indumentaria, decoración, gastronomía.

Costo promedio alquiler: \$3000

Costo promedio por m²: \$176

- **Caribú.**

Ubicación: Belgrano 882.

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

Antigüedad: 7 meses

Superficie total: 300 m²

Cantidad de locales (espacios): 10

Tamaño local (promedio): 13 a 17 m²

Ocupación %: 100%

Días y horarios de apertura: s/d

Principales rubros: Indumentaria, decoración, gastronomía.

Costo promedio alquiler: \$2800

Costo promedio por m²: \$187

- **Tiendas Belgrano.**

Ubicación: Belgrano 814

Antigüedad: 8 años

Superficie total: s/d

Cantidad de locales (espacios): 12

Tamaño local (promedio): 20 m²

Ocupación %: 33%

Días y horarios de apertura: Miércoles a Domingo 17 a 21.30hs

Principales rubros: Indumentaria.

Costo promedio alquiler: sin datos

Costo promedio por m²: sin datos

- **San Plácido.**

Ubicación: Achaval Rodríguez 250

Antigüedad: 5 años

Superficie total: 180 m² (aproximadamente)

Cantidad de locales (espacios): 10

Tamaño local (promedio): 13 m² (excepto bar)

Ocupación %: 90,9%

Días y horarios de apertura: Miércoles a Domingo 17 a 21.30hs

Principales rubros: Indumentaria, decoración, arte, gastronomía.

Costo promedio alquiler: \$2400

Costo promedio por m²: \$184

- **Paseo Achaval.**

Ubicación: Achaval Rodríguez 229

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

Antigüedad: 1 año

Superficie total: s/d

Cantidad de locales (espacios): 15

Tamaño local (promedio): 6 a 12 m² (excepto bar)

Ocupación %: 100%

Días y horarios de apertura: Miércoles a Domingo 18 a 22hs

Principales rubros: Decoración, gastronomía.

Costo promedio alquiler: \$2000 a \$3000

Costo promedio por m²: \$277

- **Muy Güemes**

Ubicación: Fructuoso Rivera 260

Antigüedad: aún no está inaugurada.

Superficie total: s/d

Cantidad de locales (espacios): s/d

Tamaño local (promedio): 18 a 27 m²

Ocupación %: s/d

Días y horarios de apertura: s/d

Principales rubros: s/d

Costo promedio alquiler: \$4500 a \$5500

Costo promedio por m²: \$250

- **Galería ubicada en calle Belgrano.**

Ubicación: Belgrano 773

Sin Datos, debido a que aún no se inauguró.

Se realizó además una encuesta de opinión a feriantes para relevar las ventajas y desventajas según el emprendedor, de la conveniencia de rentar un espacio en el interior de una feria o galería, obteniéndose en todos los casos, respuestas similares como se detalla a continuación. La Encuesta utilizada para recabar la información se encuentra en el Anexo 1.

- **Ventajas de rentar espacio vs. rentar en forma independiente**

- Mayor seguridad.
- Rotación de clientes.
- Menor costo de renta.
- Concepto de feria es positivo.

- Forma parte del circuito turístico.
- Poca oferta en espacios independientes.
- Tendencia en aumento.
- **Ventajas de rentar en forma independiente vs. espacio**
 - Horario de apertura prolongado.
 - No hay necesidad de adecuarse a reglamentos internos.
 - Vidriera más amplia.

Otro resultado importante a resaltar luego de haber realizado el análisis de mercado, es que *“el movimiento de gente se da en un 99% durante los fines de semana”*, según relató una propietaria de un local dentro de la galería “Casa Tomada”. *“Durante la semana, la actividad es muy baja, casi nula”*. Estas fueron respuestas muy comunes con la mayoría de los comerciantes, explicando que la zona es conocida mayormente durante los fines de semana y feriados.

Al analizar el mercado donde se va a ofrecer el servicio, se tuvo en cuenta solo la oferta en las cercanías del espacio que se está analizando, ya que *“es la zona la que dictamina la tendencia en aumento de este tipo de llegada al cliente”*, según informó un referente que comercializa este tipo de espacios en la zona.

Cabe resaltar que en la mayoría de los paseos visitados, el rubro de los puestos se repiten en general, siendo los principales rubros: indumentaria y decoración. A su vez, cada paseo cuenta con un espacio gastronómico, lo que resulta *“indispensable en este formato de negocios”*, según relata un referente de uno de los espacios.

Anteriormente se mencionó un artículo publicado por el Diario “La Voz del Interior”, en donde se comentaba que el barrio de Güemes está en pleno crecimiento.

A su vez, en una página reconocida de Internet encargada de promocionar los lugares turísticos, titula en uno de sus artículos: *“El Paseo de las Artes es un circuito obligado en el centro de la ciudad, con múltiples puestos callejeros con todo tipo de artesanías donde disfrutar de un rato de esparcimiento.”*⁷

⁷ Nota publicada por el sitio web “Welcome Argentina”.
<http://www.welcomeargentina.com/cordoba/barrio-guemes.html>

Recientemente en la revista “Punto a Punto” se publicó un informe sobre el barrio Güemes. En la tapa, el título era: *“Güemes: el quinto shopping”*⁸.

Y más adelante en la nota, indicaba que *“Explotó Güemes: se vienen nuevas galerías con marcas top y gastronomía de nivel”*. Un dato destacado que cita el artículo, enuncia que *“la zona recibe en promedio entre 50.000 y 80.000 visitantes por fin de semana”*.

En el Anexo 2 adjunto se muestran los artículos citados.

7.2.1.1. Descripción del Servicio

El servicio a ofrecer es el alquiler del espacio e infraestructura en el interior de un inmueble, conformando de esta forma una feria o galería. Se pretende enfocar la galería a bienes industrializados de gama alta para tener una marcada diferenciación del rubro artesanías. Esta elección surge además por la zona donde se encuentra el inmueble, la cual ofrece productos diferenciados en diversos rubros, principalmente el gastronómico.

La medida de cada espacio será de aproximadamente entre 4m² y 7m².

En una primera instancia se ofrece el servicio de alquiler únicamente para los días viernes (por la noche), sábados y domingos, que son los días donde la gente se acerca a esta zona y se producen la mayor cantidad de ventas, siendo éste un punto más que importante para el expositor. Esta decisión se basa también en la forma de comercialización de la feria, que es a través de stands (en vez de locales), la cual suele atraer más la atención si se realiza en forma periódica. Además mediante esta forma de comercialización, se logra atraer al expositor que durante la semana realiza otra actividad y que puede dedicarse únicamente los fines de semana.

Como servicio complementario, durante los días de semana se pretende rentar el espacio completo para otras actividades, como por ejemplo, ser usado como sala de reunión, conferencias, espacio cultural para muestra de arte, espacio para clases de música, etcétera. Mediante este servicio, no solo se obtiene un beneficio económico adicional durante estos días, sino que también se logra atraer a un público diferente (debido a su interés) a que conozca el espacio y la marca, que de otra forma no lo hubiera conocido.

⁸ Nota publicada por la Revista “Punto a Punto”. Año 18 – N° 851.

Debido a que para este tipo de formato de negocios es casi indispensable contar con un espacio gastronómico, se opta por anexar en una de las entradas del inmueble, un local gastronómico pero de tamaño reducido, lo que comúnmente se conoce como “casa de té”, que ofrezca los servicios básicos, pero que sea acorde al diseño en general. Además, a diferencia de los stands, el local gastronómico podrá funcionar diariamente en forma fija, lo cual generaría un ingreso extra al proyecto. Además podrá aprovechar los espacios que se encuentren desocupados en los días en que la feria no funcione.

En una segunda fase de crecimiento, se podría pensar en implementar el servicio de alquiler permanente (diario) de cada espacio, previo análisis del rendimiento.

El servicio responde a la necesidad de proveer de un espacio de exposición a emprendedores que no cuentan con un espacio propio para dar a conocer su propio producto.

Las principales ventajas que ofrece el servicio son: contar con una persona referente en el momento de la realización de la feria, brindar seguridad, promoción y publicidad. Estas ventajas son las más requeridas por el expositor.

7.2.1.2. Precio

El precio va a estar dado principalmente por el precio dado por el precio existente en el mercado de locales ubicados en ferias o galerías, según los datos relevados de la competencia, aunque el servicio que se ofrece difiere en algunos aspectos, principalmente en que el alquiler de los espacios es durante los fines de semana.

Según los datos relevados, el valor del metro cuadrado en las galerías oscila aproximadamente los \$165 - \$280 / m² mensualmente (promedio \$206 / m²), a diferencia del artículo citado anteriormente de la revista Punto a Punto que estimaba en \$90 / m². A esto se debe sumar el valor de expensas que paga cada local en la mayoría de las galerías, que representa entre un 10% y un 15% del monto de alquiler.

Teniendo en cuenta las diferencias previamente explicadas, en que el servicio que se ofrece es únicamente durante los días viernes, sábados y domingos que son los días de mayor venta, en que al rentar un espacio en vez de un local no se incurre en costos fijos mensuales ni tampoco se está sujeto a un contrato de tres años (que es el período mínimo de alquiler para locales comerciales), se establece un precio de alquiler del espacio en \$775 por fin de semana (viernes, sábado y domingo) aproximadamente (\$145 / m²). Otro punto

importante es que para este formato de local, el expositor no debe invertir absolutamente nada en el acondicionamiento del local.

Con respecto a la demanda potencial, este escenario sitúa al proyecto en buena posición, ya que, como se puede observar de la información relevada, la ocupación de los espacios es mayor a 82% en la mayoría de los lugares, a excepción de “*Tiendas Belgrano*”, que según se pudo averiguar con un emprendedor del lugar, no cuenta con una buena administración y esa es la razón de la poca ocupación). Además, actualmente se están diseñando dos nuevos espacios, lo que marca que la tendencia de este tipo de espacios es cada vez mayor y está en aumento.

La demanda es el principal aspecto a evaluar al momento de fijar el precio, de forma que si se mantienen las condiciones actuales, un precio competitivo podría calcularse como se comentó anteriormente, según la superficie del espacio.

7.2.1.3. Promoción y Publicidad

Teniendo en cuenta lo mencionado en el análisis de la cadena de valor, se amplían en esta sección algunos aspectos sobre la promoción y publicidad.

En una primera fase de introducción al mercado, el objetivo es crear la imagen corporativa de la feria, para dar a conocer el servicio, informar sobre las características del mismo y estimular la demanda.

Luego en una segunda fase de crecimiento de la marca, se pretende estimular la demanda selectiva y crear una preferencia por la marca.

En una tercera etapa de madurez de la marca, los objetivos principales van a ser mantener la fidelidad de la marca y atraer nuevos segmentos del mercado proponiendo nuevos usos del servicio (por ejemplo, expositores que solo ofrezcan productos ecológicos, eventos meramente culturales, como sala de exposición de arte o de promoción de un producto o marca en particular de un tercero).

Por lo tanto, se debe hacer hincapié en la marca de la feria, para que, una vez instalada, solo se deba mantener la notoriedad de la misma. Al mismo tiempo, se plantea la inserción de un slogan, para captar la atención del público y recordar el servicio.

En la fase de introducción, se pretende realizar un cupón de descuentos para el consumidor, que será distribuido de forma gratuita al ingresar al lugar, para promover una mayor

participación del público y lograr una alta satisfacción por el expositor a través de sus ventas.

7.2.1.3.1. Marca

La marca deberá ser estudiada con mayor profundidad al momento del lanzamiento del servicio realizando un estudio correspondiente en INPI (Instituto Nacional de Propiedad Industrial) y posterior inscripción de la marca.

A modo de idea de marca, se propone un nombre que haga alusión a la diferenciación a la cual se apuesta y a la ubicación de la feria comercial. De esta forma se obtiene el nombre “Cañada Soho”.

Por un lado, el nombre “Cañada” hace referencia a la ubicación específica de la feria; por otro lado la palabra inglesa “Soho” está asociada por lo general a una zona diferenciada (en el caso del presente análisis, se lo asociaría a un producto o servicio diferenciado) y esto genera que indique que no se trata de un local en particular sino de un conjunto de locales.

Se realiza un estudio simple en el cual se busca en el sitio web del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial, el nombre “Cañada Soho”, para la registración de la marca, no obteniéndose ningún resultado, lo que indica que este nombre de fantasía, no está siendo utilizado actualmente.

7.2.1.4. Posicionamiento

Se busca lograr un posicionar la marca como de alta calidad, para lograr de esta forma un posicionamiento enfocado en la diferenciación. Se pretende vender cada espacio a emprendedores que tengan un producto diferenciado y exclusivo.

Por otro lado se debe tener en cuenta que el público que concurra a la feria no necesariamente debe ser un público de elite, sino que puede ser un público más bien masivo, aunque sí se busca poner mayor atención en el segmento de alta gama.

Por lo tanto se debe tener dos enfoques al momento de la promoción: uno para los emprendedores (o expositores) y otro enfoque similar para el público en general. Sumado a lo anterior, cada expositor invitará a concurrir a sus clientes, por lo cual se complementan ambos mercados.

7.2.1.5. Fuerza de Ventas

El manejo y administración de la fuerza de ventas se refiere a ofrecer en alquiler un espacio dentro de la feria.

Se plantea que la fuerza de ventas se lleve a cabo por un representante de ventas propio de la Empresa.

Al tener un representante de ventas propio se pretende lograr atraer a un público puntual que ya cuente con un local de venta al público y que prefiera relocalizarse en una feria. Además a través de esta forma, se puede “controlar” el nivel de demanda real y la venta y no depender de un tercero y se puede aprovechar las ventajas de llegada al cliente en forma directa.

7.2.1.6. Análisis de las Fuerzas de Porter

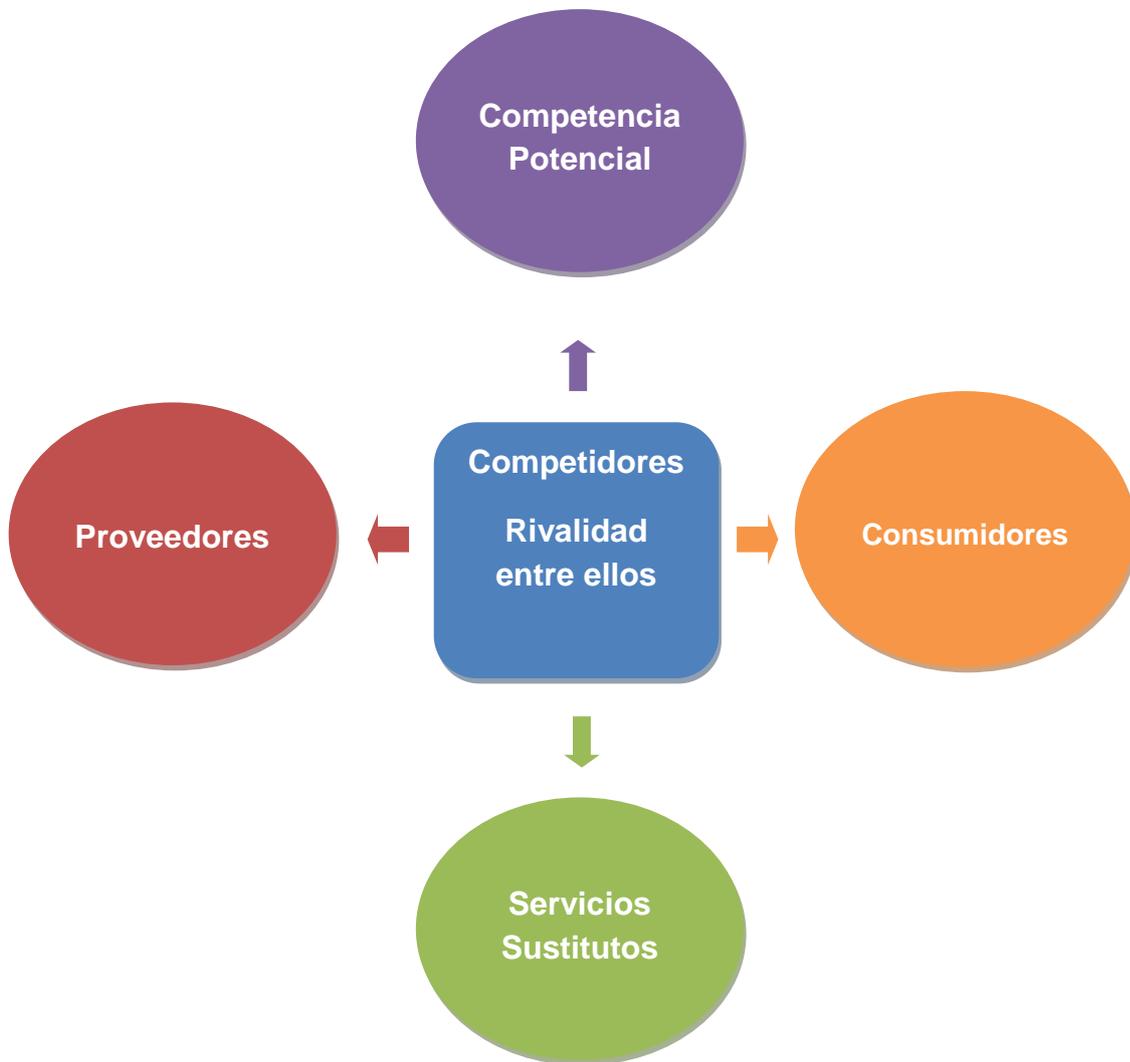


Gráfico 7.3: Análisis de las Fuerzas de Porter

Competencia Potencial

Dentro del ámbito de posibles nuevas ferias que ofrezcan servicios similares, cabe mencionar que se tiene conocimiento de dos nuevas ferias que están ejecutando las obras para abrir al público. Sin embargo, se pudo conversar con un referente de uno de los espacios, que comentó que aun antes de abrir, ya tienen todos los espacios alquilados.

Consumidores

Se considera principalmente al mercado de la ciudad de Córdoba. Según los datos obtenidos en el análisis de mercado, se puede constatar que el índice de ocupación en ferias es alto, lo que trae como consecuencia que la demanda sea mayor que la oferta.

Proveedores

Como proveedor se puede detectar a la fuerza de ventas, que tiene como trabajo *proveer* de clientes. Debido a que el rubro inmobiliario es muy amplio, difícilmente se puede pensar que los proveedores sean una amenaza integrándose hacia adelante.

Sustitutos

Como servicio sustituto, se cuenta con la competencia directa tanto de otras ferias como también de locales independientes en la zona.

7.2.1.7. Barreras de Ingreso y Egreso Competitivo

Continuando con el análisis de las fuerzas de Porter, uno de los elementos a tener en cuenta en la lucha competitiva lo constituyen las ventajas estratégicas derivadas de colocar altas barreras de ingreso en el mercado. Con esto se protege el segmento en forma más segura⁹.

Un aspecto para que una acción o inversión represente una barrera a la entrada es que tenga algún grado de irreversibilidad, donde a mayor grado de irreversibilidad, mayor será la barrera. Así, inversiones donde una vez puesto el dinero en el negocio no se puede destinar a otro uso si el negocio no es “exitoso”, representan barreras a la entrada¹⁰.

Para el presente análisis se puede asumir que la adaptación edilicia que se debe realizar para poner en condiciones al espacio de feria, en caso que la inversión no sea “exitosa”, se

⁹ Hermida J., Serra R. y Kastika E., 2004. “Administración y Estrategia – Teoría y Práctica”. Editorial Norma. Capítulo 14, página 323.

¹⁰ Tarziján J., Paredes R., 2006, Segunda Edición. “Organización Industrial para la Estrategia Empresarial”. Editorial Pearson. Capítulo 5, páginas 94-95.

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

puede utilizar parte de ésta, como adaptación del inmueble suponiendo que se quiere alquilar como un “todo” a un tercero.

Como barreras de ingreso se pueden mencionar principalmente a la economía de escala, debido que al tener la capacidad de distribuir la feria en varios espacios, los costos fijos se amortizan entre todos ellos. Otra barrera de ingreso es el requerimiento de capital conjuntamente con el acceso a una propiedad en la zona propuesta.

De esta forma, se puede decir que las barreras de ingreso se ubican en un punto medio-alto. Por otro lado, las barreras de egreso también son bajas, ya que no se cuenta con activos especializados de alto valor monetario (como por ejemplo maquinaria), no existen restricciones sociopolíticas y los costos fijos de entrada no suponen ser demasiado altos.

Una vez analizadas las barreras de ingreso y de egreso, se conforma la Matriz de análisis de las barreras, que se muestra a continuación (Tabla 7.4):

	Barreras de Salida		
		Bajas	Altas
Barreras de Ingreso	Bajas	Baja rentabilidad con poco riesgo	Ingresos bajos y riesgosos
	Altas	Alta rentabilidad con poco riesgo	Ingresos altos y riesgosos

Tabla 7.4: Barreras de Ingreso y Egreso Competitivo

Definida la Matriz de Análisis de las barreras de Ingreso y Egreso Competitivo, se puede observar que la Propuesta que se analiza, se ubicaría en el cuadrante óptimo.

7.2.2. Estudio Legal¹¹

Las galerías o ferias comerciales son tratadas en el Código de Edificación de la Ciudad de Córdoba, en la Ordenanza número 9387/95, que tiene por *objeto “regular la construcción de edificios nuevos, ampliación, refacción, reconstrucción, transformación, demolición y/o reforma de los existentes, registro de las edificaciones, mantenimiento de los predios y edificios dentro del ámbito del Ejido Municipal de la Ciudad de Córdoba, las que se aplicarán por igual a los edificios públicos y privados”*.

Cabe resaltar que el inmueble en cuestión, cuenta con todos los permisos correspondientes según esta Ordenanza, en lo que refiere al inmueble propiamente dicho, (como por ejemplo la construcción, el retiro sobre vereda, etcétera). Debido a esto es que se presta mayor atención a los puntos referentes al interior del inmueble.

Para una mayor clarificación, a continuación se van a reunir los principales puntos que analiza la Ordenanza, explicando los aspectos legales significativos.

Los procedimientos administrativos (presentación de documentación, etcétera), no serán tenidos en cuenta ya que lo que se pretende en esta instancia, es analizar la factibilidad legal.

En el Capítulo Tercero de la Ordenanza, define la clasificación de los edificios, de la siguiente forma:

Clasificación de los edificios. Todo edificio nuevo, existente o parte de los mismos, ampliación, refacción o modificación parcial o total, a los efectos de la aplicación de esta Ordenanza, se clasificará total o parcialmente en uno o varios de los siguientes tipos:

- 1) *Edificios residenciales.*
- 2) *Edificios para reunión bajo techo.*
- 3) *Edificios para reunión al aire libre.*
- 4) *Edificios para oficinas.*
- 5) *Edificios comerciales.*
- 6) *Edificios industriales.*
- 7) *Edificios para depósitos.*

¹¹ Datos tomados de la Ordenanza Municipal N°9387 - <http://www.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/Page/Documento.aspx?Nro=19418>

8) Edificios para usos peligrosos

9) Edificios especiales.

La Ordenanza prosigue con la definición de cada uno de éstos, definiendo en el punto 3.1.1.9 en cuanto a los “edificios especiales”:

“Edificios Especiales. Se clasificarán como edificios especiales aquellos que por sus características de programas de actividades, por sus modalidades de funcionamiento, magnitud u otras requieren reglamentaciones particulares que regulen sus condiciones de habitabilidad. Están incluidos en este tipo los que a continuación se mencionan y todo otro que en el futuro fuera necesario reglamentar especialmente, perteneciente o no a los tipos ya clasificados.”

Dentro de este grupo se encuentran aquellos edificios para ser usados como pasajes y galerías comerciales.

A su vez, el Capítulo Cuarto, trata específicamente sobre las galerías comerciales.

El punto 4.4.1, indica que: *se considerará como tales todos aquellos edificios que posean pasajes o espacios que sirvan de acceso desde la vía pública a locales destinados a actividades comerciales.*

El punto 4.4.2 de la Ordenanza, que declara lo siguiente:

El ancho mínimo se determinará en función de una dimensión básica que varía según las diferentes características de los pasajes

a) Para pasajes en planta baja sin kioscos o góndolas en su circulación, la dimensión básica será de 3,00 (tres) metros.

b) Para pasajes en planta baja, con kioscos o góndolas localizadas sobre la superficie de los mismos, la dimensión básica será de 2,00 (dos) metros para cada una de las partes en que el pasaje quede dividida.

c) Para pasajes ubicados en entresijos con vinculación espacial con el pasaje o con los espacios de planta baja de la galería comercial, la dimensión básica será de 2,00 (dos) metros.

d) Todas las dimensiones básicas señaladas deberán incrementarse con los siguientes adicionales mínimos:

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

- 0,50 (cero coma cincuenta) metros adicional cuando sobre el pasaje den vidrieras de locales comerciales. (Gráfico 7.5).

- 0,50 (cero coma cincuenta) metros adicional cuando sobre el pasaje den puertas de accesos a locales comerciales o lugares de atención al público a través de aberturas en las vidrieras. (Gráfico 7.5)

Estos adicionales se calcularán en forma acumulativa.

Las medidas antes fijadas serán de aplicación tanto para las galerías con una o más salidas a una misma calle como a las galerías con salidas a dos o más calles.

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

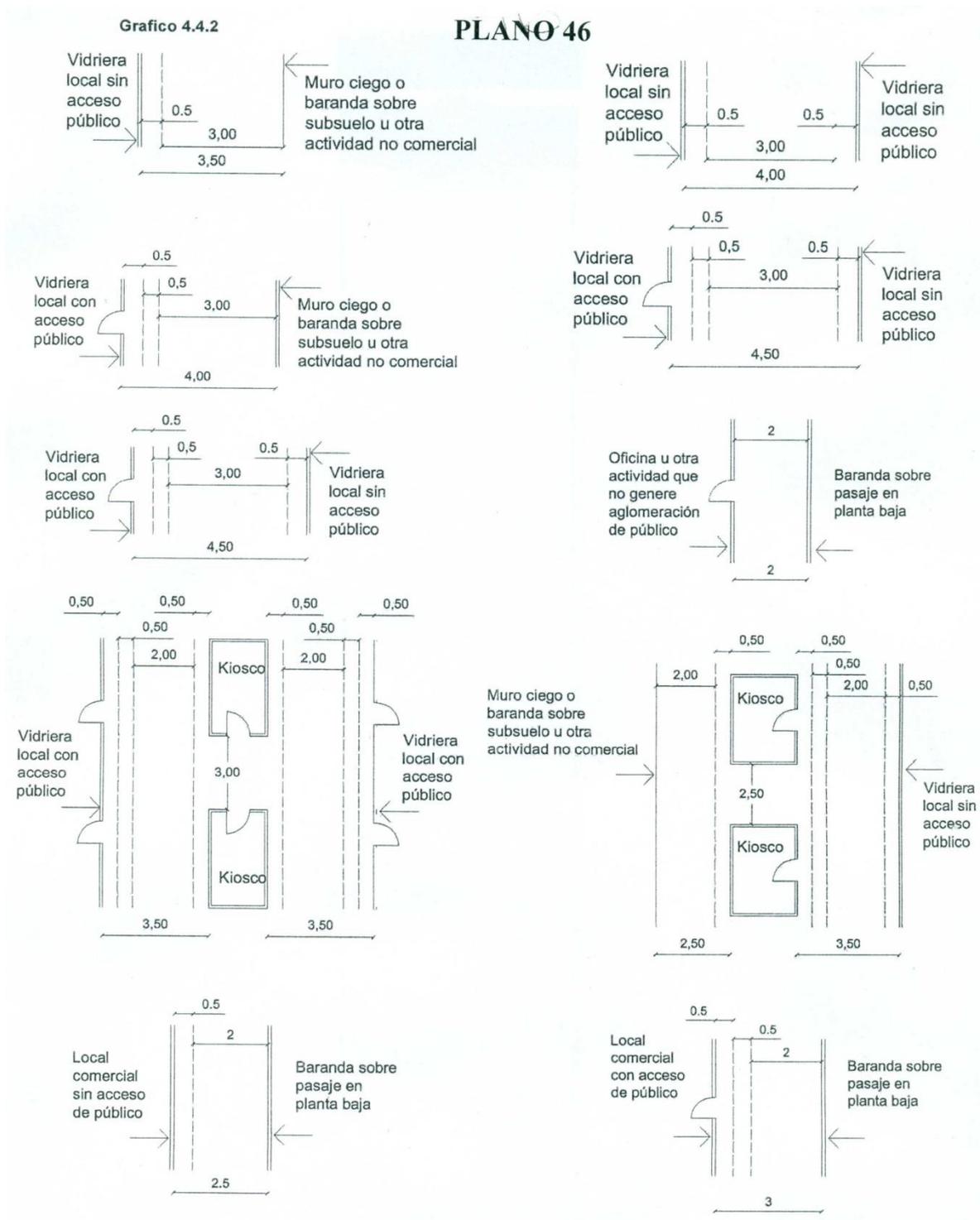


Gráfico 7.5: Código de Edificación

Y el punto 4.4.3.1 de la presente Ordenanza, que trata sobre las construcciones sobre el pasaje comercial, que dice lo siguiente sobre los “kioscos o góndolas”:

En casos de galerías comerciales con kioscos o góndolas ubicados en el pasaje, cada tramo en que éste quede dividido se calculará según lo regulado en punto 4.4.2

La separación de las góndolas o kioscos entre sí tendrán mínimo de 2,50 (dos con cincuenta) metros si no poseen puerta de acceso de público en el tramo de la separación y de 3,00 (tres) metros si por ese lugar puede acceder público.

Sobre las puertas de acceso al pasaje, los kioscos deberán ubicarse a una distancia mínima de 2,50 (dos con cincuenta) metros hacia el interior del mismo.

En caso de góndolas o kioscos agrupados en el centro del pasaje la dimensión mayor que resulte de dicho agrupamiento no deberá superar los 10,00 (diez) metros medidos en el sentido longitudinal del pasaje (Gráfico 7.6).

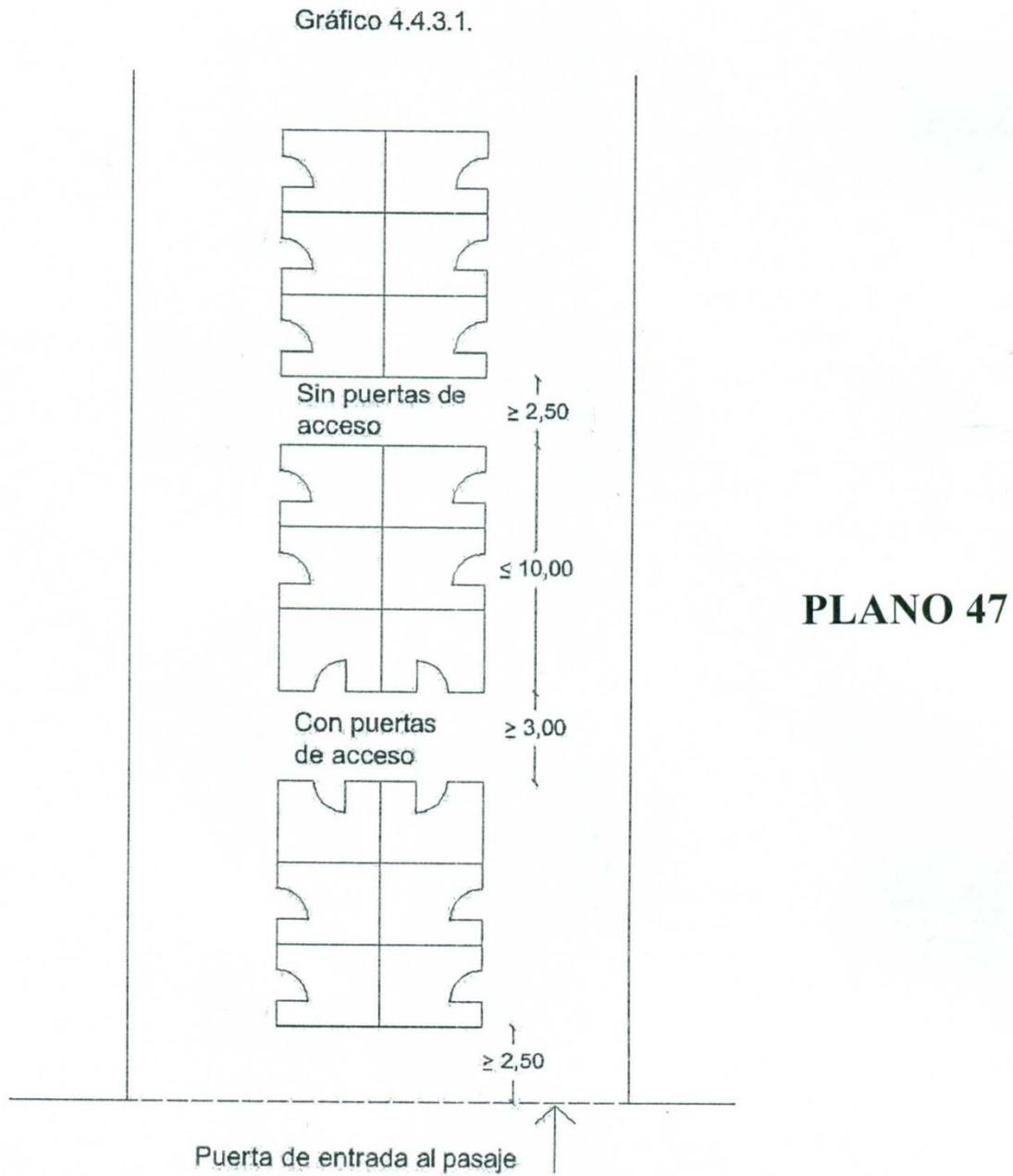


Gráfico 7.6: Código de Edificación

Por otro lado, se realiza un estudio legal según el tiempo de contratación del espacio, regulado por la Ley de Locaciones Urbanas Número 23.091 y el Código Civil, tal como se explica a continuación.

La Ley de Locaciones Urbanas (23.091), regla como plazo mínimo para las locaciones de vivienda con o sin muebles dos años y tres para los restantes destinos, (salvo los casos que se excluyen en el artículo 2^{do}).

Se entiende por lo tanto que al no avanzar la Ley con plazos mínimos sobre los alquileres con destino lucrativo y amoblado, continúa en vigencia el artículo 1507 (3^{ra} parte) del Código Civil, es decir que rige el plazo locativo cual libremente pacten los contratantes (locador y locatario). Por lo tanto si el local comercial o para el caso en análisis, el establecimiento mercantil, incluye instalaciones o la oficina posee muebles, el plazo podrá fijarse por horas, días, semanas, meses, etcétera.

Debe insertarse en el contrato, un inventario con los muebles e instalaciones incorporadas al inmueble y es conveniente consignar su valor de reposición en caso de faltantes o deterioros.¹²

El Código Civil, en su artículo 1507, expresa que:

*“En la locación de casas, departamentos o piezas destinadas a la habitación, comercio o industria, cuando no hubiere contrato escrito que estipule un plazo mayor de dos años, se entenderá que el locatario tiene opción para considerarlo realizado por los términos que a continuación se establecen, a pesar de cualquier declaración o convenio que lo limite, sin que durante los mismos puedan alterarse los precios, ni las condiciones del arriendo. Estos términos serán: para las casas, piezas y departamentos destinados al comercio o industria, dos años; para los destinados a habitación, un año y medio. Tratándose de casas y piezas amuebladas, si no hubiere tiempo estipulado en el contrato, pero cuyo precio se hubiere fijado por años, meses, semanas o días, el arrendamiento se juzgará hecho por el tiempo fijado al precio”.*¹³

¹² Editorial Jurídica García Alonso. Página web: <http://www.garciaalonso.com.ar/doc-44-para-alquilar-oficinas-y-locales-comerciales-amoblados-no-rige-el-plazo-minimo-de-3-anos.html>

¹³ Página web Infoleg. http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/105000-109999/109481/texactley340_libroll_S3_tituloVI.htm

7.2.3. Estudio Técnico / Operacional

7.2.3.1. Localización

La localización del proyecto, tal como se ha mencionado anteriormente, está definida por el ente que posee un inmueble en el barrio Güemes de la Ciudad de Córdoba, con la ventaja de tener salida a dos calles: Marcelo T. de Alvear y Belgrano. Cabe recordar que la ubicación de este inmueble es acorde al rubro del emprendimiento que se está analizando. Vale mencionar que si se realizara un estudio de mercado para determinar la zona más apta dentro de la Ciudad de Córdoba para realizar este tipo de emprendimiento, habría grandes posibilidades que la zona geográfica resultante, sea la actual, ya que es un barrio en crecimiento en este tipo de negocios.¹⁴

7.2.3.1.1. Lay - Out

La adaptación edilicia se realizará según lay-out que se muestra a continuación (Gráfico 7.6 y 7.7).

Se cuenta con un inmueble de doscientos diez metros cuadrados aproximadamente. El tamaño del stand sería entre 4,7 metros cuadrados a 6,1 metros cuadrados, según el lay-out definido. Cada stand contará con su mobiliario propio el cual está diseñado de manera de aprovechar los espacios al máximo rendimiento.

Tal como está explicado en el Estudio Legal, se debe contar con un espacio de circulación de 3 (tres) metros de ancho, definidos por ley. Este espacio de circulación debe permanecer constante a lo largo de toda la feria.

A partir de esto, el espacio restante se subdivide en stands de manera de ocupar todo el inmueble con la mayor cantidad de éstos. Las medidas de los stands se calculan en base al mobiliario que debe contener. En cuanto al ancho de los stands, es la dimensión mínima para poner un perchero de ropa o estantes, y poder circular a lo largo de éste.

¹⁴ Información extraída en base al artículo: <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/guemes-un-barrio-que-no-para-de-crecer>

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

Se obtienen de esta forma, 16 (dieciséis) stands para explotar. Sumado a esto, se cuenta también con un espacio para instalar un mini bar o casa de té, que permanecerá rentado de manera permanente, que ocupa el espacio de dos stands.

A continuación, en los Gráficos 7.7 y 7.8 se puede ver el diseño del lay-out, y el diseño del interior de la feria:

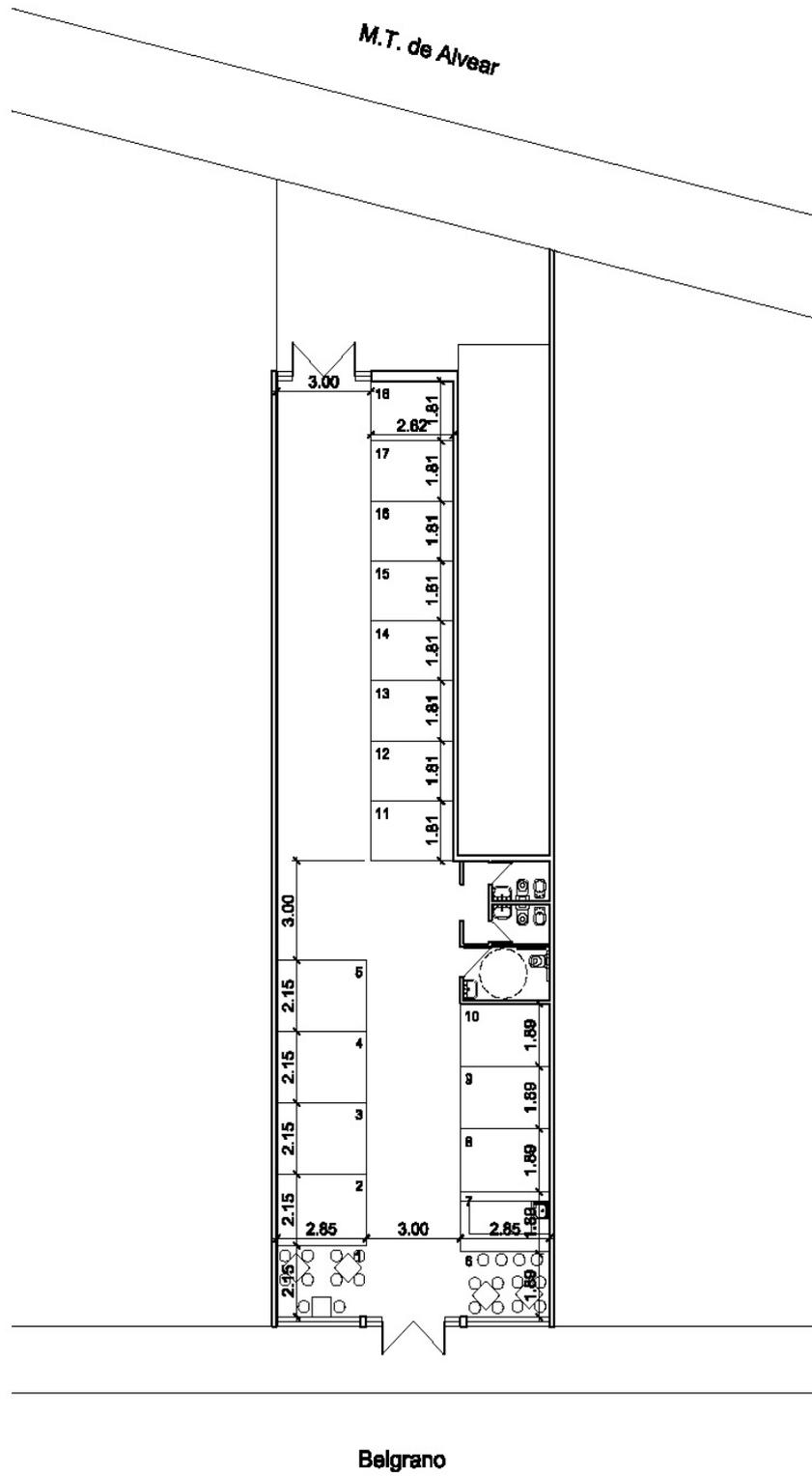


Gráfico 7.7: Lay out

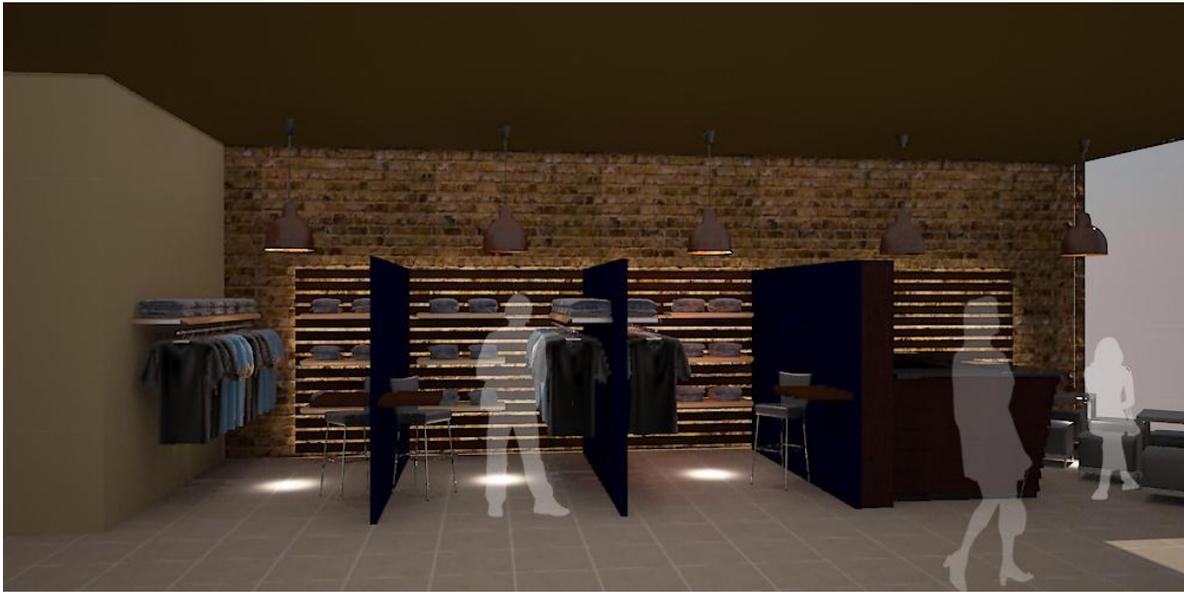


Gráfico 7.8: Diseño de Galería

En el Gráfico 7.8 se puede apreciar un esquema del diseño del stand y de los espacios en general.

Las paredes están revestidas con ladrillo visto y madera. Cada stand cuenta con estantes de melamina para exhibir los productos del expositor. Además cada stand cuenta con iluminación propia.

Los stands se dividen uno del otro mediante paneles de melamina de 2 centímetros de ancho aproximadamente. De esta forma se logra tener una división clara entre un stand y otro, pero sin perder espacio, ya que el espacio es el motor principal con que se cuenta, además de conformar la estética del espacio.

7.2.3.2. Procesos

Para armar un “borrador” del diagrama de procesos, se analizó la forma de trabajar de ferias similares. Se plantea armar un borrador en una primera instancia, para luego al momento en que esté funcionando la feria, ajustar los detalles y analizar mejoras que se adecúen a los requerimientos del proyecto.

En principio, se pueden identificar tres procesos claves en el proyecto.

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

En primer lugar, el “Proceso de Selección”, en el cual se evalúa, mediante un formulario, y una posterior entrevista al potencial expositor para determinar, por parte del Ente, si cumple con los requisitos previamente definidos para participar. Será a cargo del vendedor comunicarse y visitar al potencial cliente, explicar las condiciones de participación de la feria y recolectar los formularios completados. Una vez que el Ente toma la decisión de participación, el vendedor se comunica nuevamente con el potencial cliente para informarle de la realización de una entrevista y luego de la misma, si su solicitud de participación es aceptada o no.

En segundo lugar, el “Proceso de Contratación y Cobranza”, mediante el cual se firma un documento o contrato entre las partes y en el cual se establecen las condiciones de participación en la Feria. La actividad de cobranza, en la cual se efectúa la transacción monetaria, estaría incluida en este proceso, debido a que no implicaría demasiadas tareas. Tanto el vendedor como el Ente están presentes al momento de la firma del documento ya que el Ente es una de las partes firmantes y el vendedor por ser la cara visible ante el cliente y despejar cualquier tipo de dudas en caso que hubiere. La cobranza la realiza el vendedor, una vez finalizado el servicio.

Por último, el “Proceso de Seguimiento”, posterior a la realización de la feria, en el cual se envía un formulario al expositor para medir la eficiencia del mismo. El formulario de seguimiento es enviado por mail a cada cliente para medir si los resultados fueron según los esperados y obtener una retroalimentación de éstos. Mediante este feedback se obtienen datos para realizar indicadores de satisfacción del cliente.

En síntesis, el diagrama de procesos, tendría las siguientes actividades:

Proceso de Selección

Recepción de Solicitud a Participar de la feria por parte del expositor.

Análisis de la Solicitud.

Entrevista con el expositor.

 Aprobación de la Solicitud de Participación.

 Desaprobación de la Solicitud de Participación.

 Propuesta de rediseño del producto del expositor.

Proceso de Contratación y Cobranza

Firma de documento contractual por parte del expositor.

Entrega del espacio con mobiliario al expositor.

Armado del stand con mercadería por parte del expositor.

Realización de la feria.

Devolución del stand.

Cobranza del espacio al expositor.

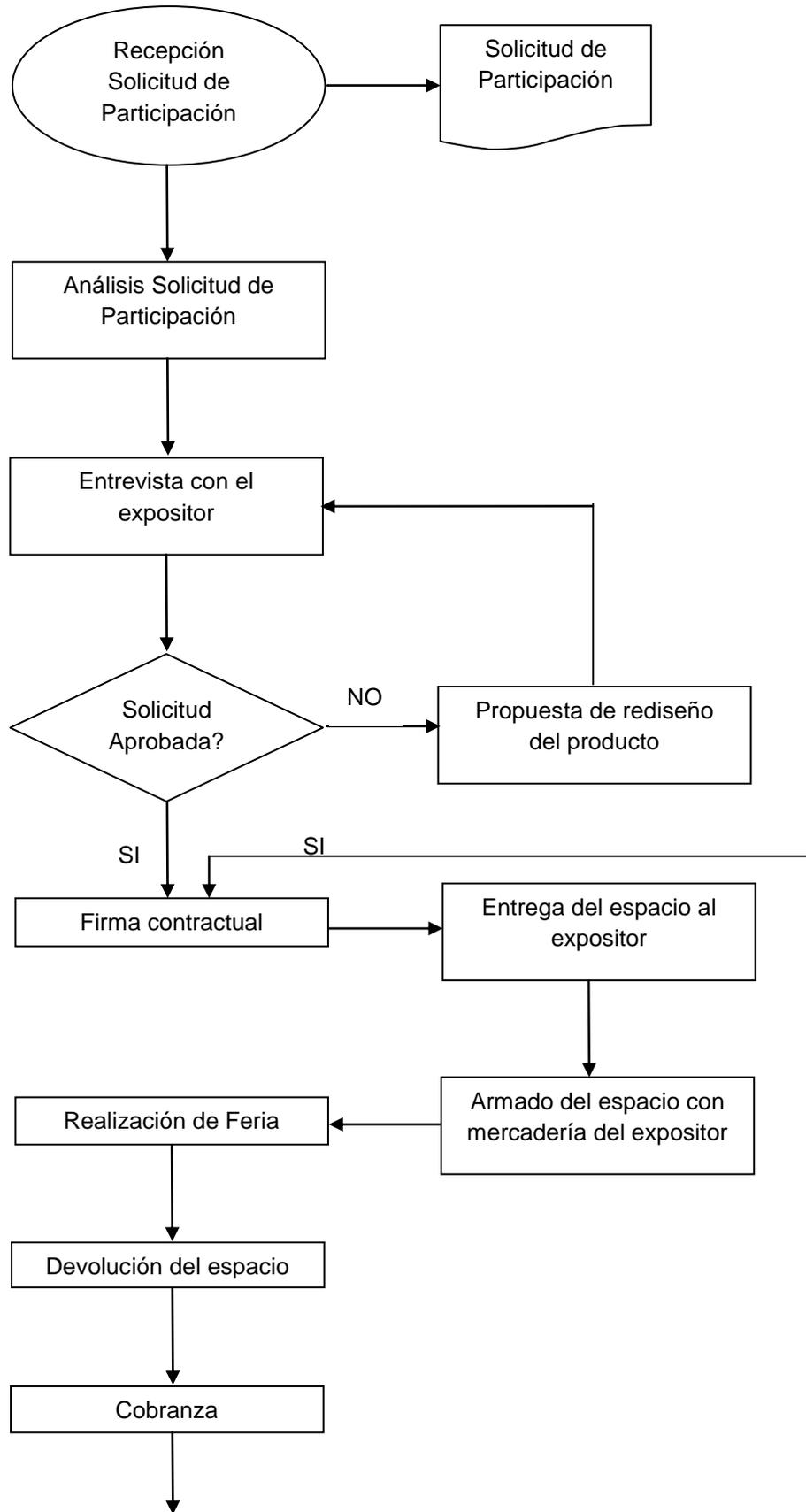
Proceso de Seguimiento

Envío de Formulario de Seguimiento al expositor.

Análisis de indicadores.

En la siguiente figura se muestra un borrador del esquema del flujo de procesos:

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan



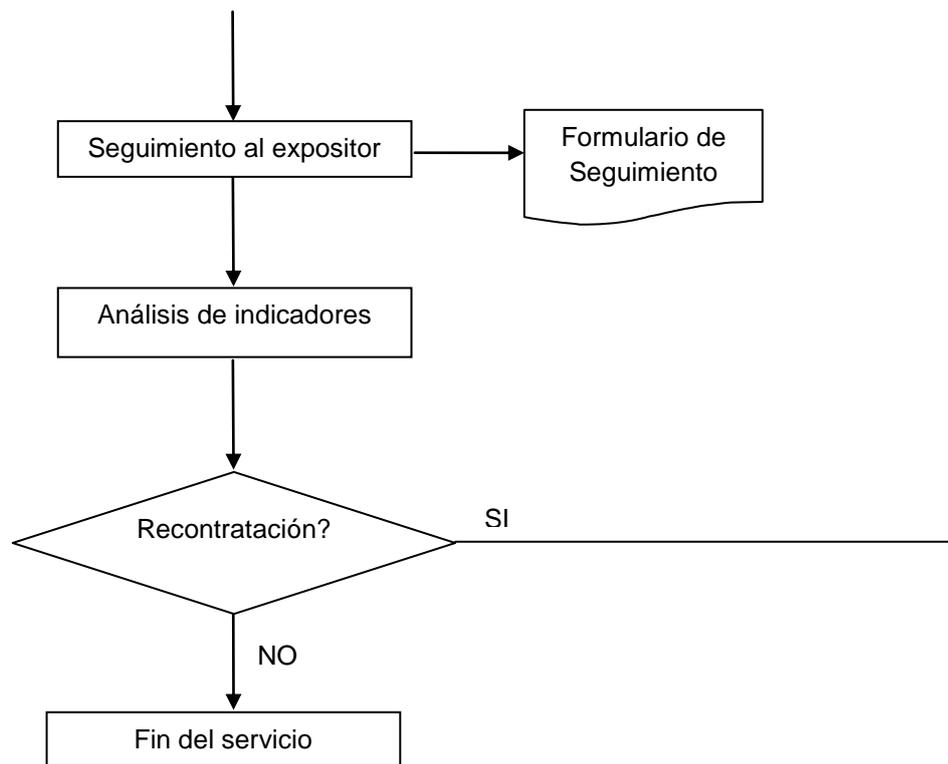


Figura 7.9: Flujo de Procesos

La Solicitud de Participación consiste en un formulario en el cual se detallan los datos de contacto y del emprendimiento del potencial expositor, tarifas, etcétera.

Este formulario será evaluado por el Ente, quien determinará si aprueba o no la Solicitud.

En caso de aprobarse la Solicitud, acto seguido se realiza una entrevista con el potencial expositor para conocer y evaluar en mayor profundidad al mismo, respecto a aspectos tales como target (mercado potencial), estimación de ventas, materiales que utiliza, grado de innovación del producto, entre otros.

En caso de aprobarse la Entrevista, se firma luego el documento contractual. En caso que no se apruebe la Entrevista, el expositor puede proponer un rediseño de su producto para que cumpla con los requisitos solicitados y solicitar una nueva entrevista.

Una vez firmado el documento contractual, se entrega el espacio al expositor, éste acondiciona el mismo con su mercadería y se realiza la feria.

Una vez finalizada la feria, el expositor devuelve el stand y se cobra por el servicio brindado. Finalizado esto, se procede a realizar un seguimiento al expositor, para medir los resultados de éste, medir la eficiencia en las ventas, el comportamiento de la gente, asegurar la conformidad del expositor y recibir propuestas de mejora.

Por otro lado, se cuenta también con un Reglamento de Participación en el cual se establecen las condiciones generales de participación, tarifas y formas de pago, el modo de funcionamiento de la feria en general, responsabilidades, obligaciones y sanciones, entre otros puntos.

A modo de borrador, se adjuntan los documentos en el Anexo 3.

7.2.3.3. Constitución de la Sociedad

Se constituirá una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) “Cañada Soho”, según las especificaciones de la Ley de Sociedades Comerciales, Ley N° 19.550.

Se opta por este tipo de sociedad, ya que tiene menos exigencias a nivel tributario y se limita la responsabilidad en todo momento de acuerdo al capital suscripto. Además, no está previsto realizar cambios en la composición societaria.

7.2.3.4. Seguridad laboral

Se analiza la seguridad contra incendios ya que es el principal aspecto a tener en cuenta debido al tipo de trabajo que se realiza.

Los objetivos básicos de la protección contra incendios son¹⁵:

1. Dificultar la iniciación de incendios.
2. Evitar la propagación del fuego y los efectos de los gases tóxicos.
3. Asegurar la evacuación de las personas en caso de incendio.
4. Facilitar el acceso y las tareas de extinción al personal de bomberos.
5. Proveer las instalaciones de detección y extinción.

La superficie total del espacio es de aproximadamente 200 m². Según la reglamentación actual, las exigencias del departamento de bomberos es necesaria para espacios mayores que 500m², y por lo tanto toda la documentación pertinente se realiza mediante el sistema de “ventanilla única” implementado por la Municipalidad de Córdoba.

Sector de Incendio

Todo sector de incendio debe contar con una salida libre a un medio de escape.

En el proyecto actual, el sector de incendio es el local en su conjunto ya que no hay división por muros.

Plan de Evacuación

El Plan de Evacuación es la planificación y organización humana para la utilización óptima de los medios técnicos previstos con la finalidad de reducir al mínimo las posibles consecuencias que pudieran derivarse de una situación de riesgo, es por lo tanto una forma de actuación que se debe elaborar para que el personal sepa lo que tiene que hacer y llevarlo a la práctica en el menor tiempo posible.

Tanto el personal como el Ente participarán en la evacuación, como también en la realización de simulacros periódicos.

Organización

¹⁵ Creus, Antonio y Mangosio, Jorge; “Seguridad e Higiene en el Trabajo”; Editorial Alfaomega; Año 2012, página 64.

1. Director de la Evacuación

Es la persona encargada de tomar las decisiones durante la emergencia, basándose en la información recibida de parte del personal y de su propia evaluación. Al conocerse el siniestro, se dirigirá al sitio destinado como base para dirigir la evacuación y solicitará la información correspondiente al lugar donde se inició el siniestro para dar aviso al cuerpo de Bomberos y al servicio médico de Emergencia. Este puesto será ocupado por el Ente.

2. Jefe Técnico

Este puesto será a cargo del personal, quien se encuentra dentro de la galería. Tendrá como funciones principales cortar los servicios del inmueble, tales como luz, sistemas de acondicionamiento de aire, procediendo a la evacuación de la galería. Debe también proceder a la evacuación, confirmando la desocupación total de la galería. Mantendrá el orden en la evacuación, de modo que no se genere pánico. El Jefe Técnico deberá informar al Director cuando todo el público haya evacuado el inmueble.

Se deben realizar capacitaciones periódicas para que las personas que ocupan los roles anteriores tengan conocimiento de su actuación y del correcto manipuleo de los agentes extintores.

Medios de Escape

Es un medio de salida que constituye la línea natural de escape, para garantizar una evacuación rápida y segura.

Para el análisis actual, en el cual es un solo nivel, el medio de escape estará constituido por una ruta horizontal, desde cualquier punto de un nivel hasta la salida más cercana.

Para calcular los medios de escape, se calcula primero el número de personas total para ser evacuadas sobre la base del factor de ocupación:

$$N = S / F_o;$$

Donde:

N: número de personas total para ser evacuadas.

S: superficie total del sector de incendio (m²)

F_o: factor de ocupación (m²/personas)

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

Tomando como factor de ocupación 3m^2 por persona, que es el valor que presenta la ordenanza 9387 para el factor de ocupación en un edificio de reunión bajo techo, tal como una sala de exposición, se obtiene:

$$N = 200 \text{ m}^2 / 3 (\text{m}^2/\text{persona}) = 66 \text{ personas}$$

Luego se calcula el ancho total mínimo de los medios de escape, que se expresa en función del número de “unidades de salida”:

$$n = N / Cs \times Te;$$

Donde:

n: es el número de unidades de salida.

Cs: coeficiente de salida (personas / minuto) – 40

Te: tiempo de escape (minutos) – 2,5

Se obtiene $n = 66 / 100 = 0,6$ (se redondea a la unidad); y luego se calcula el número de salidas “NS”.

Si n es menor o igual a 3 (como el caso actual), bastará con un medio de salida.

Este valor está acorde a lo que plantea el proyecto, que tiene dos medios de escape.

Agentes Extintores

La clasificación de los fuegos es de acuerdo con la sustancia que arde. El principal componente en la feria es la madera, ya que cada stand y todo el mobiliario, es de este material. Luego, para caracterizar los agentes extintores de acuerdo con el fuego para el que son aptos, es que es necesaria esta clasificación. La madera se encuentra en los fuegos de clase A, que son los fuegos sobre combustibles sólidos.

Un extintor adecuado y eficiente sería el de tipo “A” o el de tipo “ABC”.

El artículo 176 del decreto reglamentario 351/79, indica que “en todos los casos deberá instalarse como mínimo un matafuegos cada 200 metros cuadrados de superficie de área protegida. La máxima distancia a recorrer hasta el matafuegos será de 20 metros para fuegos de clase A y de 15 metros para fuegos de clase B”.

Se requiere por lo tanto dos matafuegos, de los cuales uno será específico para tablero eléctrico que es un fuego de tipo C. El segundo matafuegos será del tipo ABC que es aplicable a todo tipo de fuego.

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

A su vez se aplica un tratamiento de ignífugo a la madera, para retardar su tiempo de ardor.

Señalización

Se colocan las señalizaciones adecuadas, para las ubicaciones de las salidas, la ubicación del tablero eléctrico y se colocan tres luces de emergencia distribuidas a lo largo del local.

Se capacita al recepcionista para que ocupe el rol de Jefe de Emergencias en caso que se produzca un siniestro. Esta persona estará siempre disponible para ser ubicado dentro del establecimiento.

7.2.4. Estudio Económico - Financiero

7.2.4.1. Ingresos

De acuerdo a lo planteado en el “Análisis de Mercado” se estima cuál va a ser el monto de ingresos, para la realización del flujo de fondo correspondiente para el análisis del proyecto.

Como primer punto, para la estimación y cálculo de los niveles de ingreso esperados, se procede a la realización de un análisis cualitativo de ciertos factores:

Con respecto al volumen de los servicios prestados, se puede considerar que el sector de tipo feria, presenta una etapa de demanda constante durante el período lectivo, con un nivel de ocupación alto y luego la tasa de ocupación disminuye en los meses de verano, aunque durante este mismo período se nota un aumento en el turismo que favorece al sector y área del proyecto. Además, se debe tener en cuenta que, según el Análisis de Mercado realizado el nivel de ocupación en las galerías es total en la mayoría de los casos.

Por lo tanto se estima que la ocupación va a ser gradual, siendo durante los primeros seis meses de un 60% y los siguientes seis meses alcanzará un 80% de ocupación.

Para el segundo y tercer año, se asume un nivel de ocupación del 90%, a excepción de los meses de verano.

Se estima también que la ocupación del local es permanente y que la renta del espacio para eventos se produce una vez por mes para los primeros seis meses y luego dos veces por mes.

Considerando entonces el análisis anterior, el cálculo de los Ingresos surge de multiplicar el valor de alquiler de cada tipo de stand por la cantidad de ese tipo de stands.

Se obtiene de esta forma el ingreso total semanal y luego se multiplica este valor por 54 (cantidad de semanas en un año) y se divide por 12 (cantidad de meses). De esta forma se obtiene el ingreso mensual, que dividido por la cantidad de stands, resulta el valor promedio del stand por mes, tal como se muestra en la Tabla 7.10:

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

	Cantidad	Tarifa	Total	Dimensión	Precio x m2
Stand tipo 1	7	\$ 675,00	\$ 4.725,00	4,74	\$ 142,34
Stand tipo 2	1	\$ 725,00	\$ 725,00	4,74	\$ 152,88
Stand tipo 3	4	\$ 775,00	\$ 3.100,00	5,39	\$ 143,88
Stand tipo 4	3	\$ 825,00	\$ 2.475,00	5,39	\$ 153,16
Stand tipo 5	1	\$ 875,00	\$ 875,00	6,13	\$ 142,80
Total stands	16				
Promedio valor stand x mes			\$ 3.346,88		

Tabla 7.10: Ingreso mensual estimado por alquiler de stands

El ingreso por alquiler de local y por el espacio para eventos, se muestran a continuación en las Tablas 7.11 y 7.12 respectivamente:

Local				
	Cantidad	Tarifa	Total	Dimensión (m2)
Local	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	17,96
Total	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	

Tabla 7.11: Ingreso mensual estimado por alquiler local

Espacio para eventos			
	Cantidad	Tarifa	Total
Espacio para eventos	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Total	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00

Tabla 7.12: Ingreso mensual estimado por eventos

Estos valores corresponden al primer año de explotación. Se supone un aumento por inflación del 25% anual para las tarifas propuestas.

A continuación en la Tabla 7.13 se muestra un cuadro general de ingresos, en el cual se tiene en cuenta la ocupación mensual, lo referente para el local y el alquiler de espacio para eventos, para los tres años:

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

AÑO 1												
	Stands				Local				Espacio eventos			
	Tasa de Ocupación	Cantidad Stands Ocupados	Precio por stand*	Ingreso Mensual	Tasa de Ocupación	Cantidad Local	Precio Local	Ingreso Mensual	Tasa de Ocupación Mensual	Cantidad Espacios	Precio Espacio	Ingreso Mensual
Enero	60%	9	\$ 3.346,88	\$ 30.121,88	100%	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	1	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Febrero	60%	9	\$ 3.346,88	\$ 30.121,88	100%	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	1	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Marzo	60%	9	\$ 3.346,88	\$ 30.121,88	100%	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	1	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Abril	60%	9	\$ 3.346,88	\$ 30.121,88	100%	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	1	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Mayo	60%	9	\$ 3.346,88	\$ 30.121,88	100%	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	1	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Junio	60%	9	\$ 3.346,88	\$ 30.121,88	100%	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	1	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Julio	80%	12	\$ 3.346,88	\$ 40.162,50	100%	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	1	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Agosto	80%	12	\$ 3.346,88	\$ 40.162,50	100%	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	2	1	\$ 4.500,00	\$ 9.000,00
Septiembre	80%	12	\$ 3.346,88	\$ 40.162,50	100%	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	2	1	\$ 4.500,00	\$ 9.000,00
Octubre	80%	12	\$ 3.346,88	\$ 40.162,50	100%	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	2	1	\$ 4.500,00	\$ 9.000,00
Noviembre	80%	12	\$ 3.346,88	\$ 40.162,50	100%	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	2	1	\$ 4.500,00	\$ 9.000,00
Diciembre	60%	9	\$ 3.346,88	\$ 30.121,88	100%	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	2	1	\$ 4.500,00	\$ 9.000,00
Ingreso Anual				\$ 411.665,63				\$ 48.000,00				\$ 76.500,00
Total											\$ 536.165,63	

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

AÑO 2												
	Stands				Local			Espacio eventos				
	Tasa de Ocupación	Cantidad Stands	Precio por stand*	Ingreso Mensual	Tasa de Ocupación	Cantidad Local	Precio Local	Ingreso Mensual	Tasa de Ocupación Mensual	Cantidad Espacios	Precio Espacio	Ingreso Mensual
Enero	70%	11	\$ 4.183,59	\$ 46.019,53	100%	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	3	1	\$ 5.625,00	\$ 16.875,00
Febrero	70%	11	\$ 4.183,59	\$ 46.019,53	100%	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	2	1	\$ 5.625,00	\$ 11.250,00
Marzo	90%	14	\$ 4.183,59	\$ 58.570,31	100%	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	2	1	\$ 5.625,00	\$ 11.250,00
Abril	90%	14	\$ 4.183,59	\$ 58.570,31	100%	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	2	1	\$ 5.625,00	\$ 11.250,00
Mayo	90%	14	\$ 4.183,59	\$ 58.570,31	100%	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	2	1	\$ 5.625,00	\$ 11.250,00
Junio	90%	14	\$ 4.183,59	\$ 58.570,31	100%	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	2	1	\$ 5.625,00	\$ 11.250,00
Julio	90%	14	\$ 4.183,59	\$ 58.570,31	100%	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	2	1	\$ 5.625,00	\$ 11.250,00
Agosto	90%	14	\$ 4.183,59	\$ 58.570,31	100%	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	2	1	\$ 5.625,00	\$ 11.250,00
Septiembre	90%	14	\$ 4.183,59	\$ 58.570,31	100%	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	2	1	\$ 5.625,00	\$ 11.250,00
Octubre	90%	14	\$ 4.183,59	\$ 58.570,31	100%	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	3	1	\$ 5.625,00	\$ 16.875,00
Noviembre	90%	14	\$ 4.183,59	\$ 58.570,31	100%	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	3	1	\$ 5.625,00	\$ 16.875,00
Diciembre	70%	11	\$ 4.183,59	\$ 46.019,53	100%	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	3	1	\$ 5.625,00	\$ 16.875,00
Ingreso Anual				\$ 665.191,41				\$ 60.000,00				\$ 157.500,00
Total												\$ 882.691,41

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

AÑO 3												
	Stands				Local				Espacio eventos			
	Tasa de Ocupación	Cantidad Stands	Precio por stand*	Ingreso Mensual	Tasa de Ocupación	Cantidad Local	Precio Local	Ingreso Mensual	Tasa de Ocupación Mensual	Cantidad Espacios	Precio Espacio	Ingreso Mensual
Enero	70%	11	\$ 5.229,49	\$ 57.524,41	100%	1	\$ 6.250,00	\$ 6.250,00	3	1	\$ 7.031,25	\$ 21.093,75
Febrero	70%	11	\$ 5.229,49	\$ 57.524,41	100%	1	\$ 6.250,00	\$ 6.250,00	2	1	\$ 7.031,25	\$ 14.062,50
Marzo	100%	16	\$ 5.229,49	\$ 83.671,88	100%	1	\$ 6.250,00	\$ 6.250,00	2	1	\$ 7.031,25	\$ 14.062,50
Abril	100%	16	\$ 5.229,49	\$ 83.671,88	100%	1	\$ 6.250,00	\$ 6.250,00	2	1	\$ 7.031,25	\$ 14.062,50
Mayo	100%	16	\$ 5.229,49	\$ 83.671,88	100%	1	\$ 6.250,00	\$ 6.250,00	2	1	\$ 7.031,25	\$ 14.062,50
Junio	100%	16	\$ 5.229,49	\$ 83.671,88	100%	1	\$ 6.250,00	\$ 6.250,00	2	1	\$ 7.031,25	\$ 14.062,50
Julio	100%	16	\$ 5.229,49	\$ 83.671,88	100%	1	\$ 6.250,00	\$ 6.250,00	2	1	\$ 7.031,25	\$ 14.062,50
Agosto	100%	16	\$ 5.229,49	\$ 83.671,88	100%	1	\$ 6.250,00	\$ 6.250,00	2	1	\$ 7.031,25	\$ 14.062,50
Septiembre	100%	16	\$ 5.229,49	\$ 83.671,88	100%	1	\$ 6.250,00	\$ 6.250,00	2	1	\$ 7.031,25	\$ 14.062,50
Octubre	100%	16	\$ 5.229,49	\$ 83.671,88	100%	1	\$ 6.250,00	\$ 6.250,00	3	1	\$ 7.031,25	\$ 21.093,75
Noviembre	100%	16	\$ 5.229,49	\$ 83.671,88	100%	1	\$ 6.250,00	\$ 6.250,00	3	1	\$ 7.031,25	\$ 21.093,75
Diciembre	70%	11	\$ 5.229,49	\$ 57.524,41	100%	1	\$ 6.250,00	\$ 6.250,00	3	1	\$ 7.031,25	\$ 21.093,75
Ingreso Anual				\$ 925.620,12				\$ 75.000,00				\$ 196.875,00
Total												\$ 1.197.495,12

Tabla 7.13: Flujo de ingresos estimado

* Se utiliza un precio promedio de stand mensual.

Los importes son considerados sin I.V.A.

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

Sintetizando los cuadros anteriores, se obtienen los siguientes montos de ingresos anuales estimados y su variación interanual ya explicada (Tabla 7.14):

Ingresos Anuales		
Año 1	Año 2	Año 3
\$ 536.165,63	\$ 882.691,41	\$ 1.197.495,12

Tabla 7.14: Ingresos Anuales

Por otro lado, se estima percibir otros ingresos en concepto de publicidad proveniente de diseñadores, locales comerciales y marcas varias que coloquen anuncios comerciales en la feria.

7.2.4.2. Costos

Los costos se clasificarán de acuerdo al nivel de actividad en fijos, semifijos y variables, siendo los costos fijos los más significativos.

Costos Fijos

- Sueldo Vendedor
- Honorarios gestión administrativa
- Servicio de limpieza
- Promoción y publicidad
- Honorarios contador
- Seguro (responsabilidad civil y contra robo)
- Telefonía Celular
- Página web
- Autónomos
- Seguridad
 - Servicio de monitoreo y alarma
- Impuestos:
 - Municipal
 - Provincial (Rentas)
- Servicios:

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

- Luz *
- Agua

** El costo de la luz se lo considera como fijo para simplificar el análisis, por ser el único costo semifijo del proyecto.*

Costos Variables

- Impuestos:
 - Tasa Comercio e Industria
 - Impuesto sobre Ingresos Brutos
 - Impuesto Débito y Crédito Bancario

Para el cálculo de los costos, se han pedido presupuestos correspondientes a cada rubro, para analizar el proyecto.

En una primera instancia y con el objetivo de no aumentar en costos fijos, se plantea la posibilidad de integrar el personal de Atención al Cliente con el personal de Ventas y según aumenten las ventas, se pretende aumentar el personal de ventas según sea necesario. Se toma como referencia el monto del sueldo de un vendedor categoría “B” según la escala salarial de empleados de comercio vigente al momento del presente análisis. El personal de ventas cuenta con un adicional de 15% por comisiones que se le suma al sueldo según cumpla la condición de alquilar el 100% de los stands.

Para determinar los honorarios de gestión administrativa, se estima que el ente dedica tres horas diarias al emprendimiento, lo que hace un total de veintiuna horas aproximadamente (la mitad que el vendedor) y el monto a percibir sería el 50% del monto que percibe el vendedor.

En las Tablas 7.15 y 7.16, se detallan los costos fijos y variables del proyecto respectivamente.

Se estima, al igual que para el cálculo de los ingresos, un ajuste interanual de un 25% por inflación.

Para los costos variables, según la Ley Impositiva de Córdoba, se tienen en cuenta las siguientes tasas, según los ingresos anuales:

- Tasa Comercio e Industria: 1%
- Impuesto sobre Ingresos Brutos: 4,75%

- Impuesto Débito y Crédito Bancario: 1,2%

Gastos de Mantenimiento

Se estima un valor para los gastos de mantenimiento que pudieran ocurrir debido a fallas, roturas, arreglos varios, etcétera. Este valor es muy variable ya que no existe forma de predecir el mismo debido a la incertidumbre de ocurrencia de dichas fallas. Estos gastos no se pueden despreciar, ya que existen en todo tipo de proyecto.

Es por esta razón y en base a la experiencia en emprendimientos similares del Ente que se debe estimar los gastos de mantenimiento para la galería en función a los ingresos percibidos anualmente, representando en forma aproximada un 3% de éstos anualmente. En la Tabla 7.17, se muestran los valores obtenidos.

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

COSTOS FIJOS	MENSUALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Sueldo	\$ 9.608,00	\$ 124.904,00	\$ 156.130,00	\$ 217.118,28
Limpieza	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 15.000,00	\$ 18.750,00
Promoción y publicidad	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00	\$ 45.000,00	\$ 56.250,00
Honorarios contador	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00	\$ 30.000,00	\$ 37.500,00
Seguro	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 7.500,00	\$ 9.375,00
Servicio de monitoreo y alarma	\$ 250,00	\$ 3.000,00	\$ 3.750,00	\$ 4.687,50
Telefonía celular	\$ 330,00	\$ 3.960,00	\$ 4.950,00	\$ 6.187,50
Página web	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 6.000,00	\$ 7.500,00
Municipalidad	\$ 545,00	\$ 6.540,00	\$ 8.175,00	\$ 10.218,75
Provincial (rentas)	\$ 215,00	\$ 2.580,00	\$ 3.225,00	\$ 4.031,25
Luz	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 7.500,00	\$ 9.375,00
Agua	\$ 250,00	\$ 3.000,00	\$ 3.750,00	\$ 4.687,50
Honorarios gestión administrativa	\$ 4.804,00	\$ 57.648,00	\$ 72.060,00	\$ 90.075,00
Autónomos	\$ 1.400,00	\$ 16.800,00	\$ 21.000,00	\$ 26.250,00
TOTAL	\$ -24.802,00	\$ -307.232,00	\$ -384.040,00	\$ -502.005,78

Tabla 7.15: Costos fijos estimados

COSTOS VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Tasa Comercio e Industria	\$ 5.361,66	\$ 8.826,91	\$ 11.974,95
Ingresos Brutos	\$ 25.467,87	\$ 41.927,84	\$ 56.881,02
Impuesto Débito y Crédito Bancario	\$ 6.433,99	\$ 10.592,30	\$ 14.369,94
TOTAL	\$ -37.263,51	\$ -61.347,05	\$ -83.225,91

Tabla 7.16: Costos variables estimados

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

GASTOS MANTENIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gastos Mantenimiento	\$ 16.084,97	\$ 26.480,74	\$ 35.924,85
TOTAL	\$ -16.084,97	\$ -26.480,74	\$ -35.924,85

Tabla 7.17: Gastos de mantenimiento estimados

Sintetizando los cuadros anteriores, se obtienen los siguientes costos anuales estimados y su variación interanual ya explicada (Tabla 7.18):

Costos Anuales		
Año 1	Año 2	Año 3
\$ -360.580,48	\$ -471.867,79	\$ -621.156,55

Tabla 7.18: Costos Anuales estimados

7.2.4.3. Inversión Inicial

El monto de la inversión inicial incluye los costos de equipamiento, insumos y las obras edilicias que se deben realizar para acondicionar el inmueble, tal como se presenta a continuación en la Tabla 7.19:

Obra Edilicia	Inversión Total
Instalación Eléctrica	\$ 22.914,82
Revestimientos	\$ 18.376,85
Artefactos Sanitarios	\$ 9.645
Carpintería Sanitarios	\$ 9.300
Pintura	\$ 23.644,34
Mobiliario	\$ 32.950
Alarma y Cámaras	\$ 8.000
Página Web	\$ 5.000
Artefactos Aire Acondicionado	\$ 18.000
Seguridad contra Incendio	\$ 6.587
Cartelería	\$ 2.500
Publicidad	\$ 15.000
Total	\$ -171.917,57

Tabla 7.19: Inversión Inicial

La inversión edilicia consiste en acondicionar el espacio en general y cada uno de los stands, tanto en la ambientación (pintura, revestimientos, etcétera), como en el mobiliario con que cuenta cada uno de ellos. De esta forma, el expositor solo debe traer consigo su producto y no es necesario que se preocupe por la ambientación ya que esto podría ocasionar un menor ingreso para éste y un mayor tiempo de instalación al momento de la realización de la feria.

A su vez está contemplada la inversión en lo que respecta a la seguridad del lugar tanto con alarma y cámaras, y la seguridad contra incendio necesaria. Este concepto resulta de especial interés para el correcto funcionamiento de la feria en términos de seguridad, tanto para el expositor como para el público en general.

La inversión en publicidad hace referencia a las erogaciones previas para promocionar la feria.

A partir de este punto, el espacio queda totalmente preparado para poder funcionar.

En el Anexo 4 se presenta el detalle de los ítems mencionados en la tabla.

7.2.4.3.1. Capital de Trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se utiliza el “método del período de desfase”, que calcula la inversión en capital de trabajo como la cantidad de recursos necesarios para financiar los costos de operación desde que se inician los desembolsos y hasta que se recuperan. Se utiliza este método ya que se pretende medir la rentabilidad del proyecto y se trata de una situación que no presenta una alta variación en la estacionalidad.

Se toma el costo promedio diario (en base a la referencia del costo anual) y se lo multiplica por el número de días estimados de desfase.

Se estima que el 50% de los clientes van a pagar en efectivo y el 50% lo va a hacer con tarjeta que demora 10 días en cobrarse. Se calcula entonces el número de días de desfase:

Forma de pago	Permanencia		Período de cobranza		Total a financiar		Participación relativa	Ponderado (días)
En efectivo	2	Días	0	días	2	días	50%	1
Con tarjeta	2	Días	10	días	12	días	50%	6
Total								7

Tabla 7.20: Capital de Trabajo

Según este modelo, el capital de trabajo invertido deberá ser capaz de financiar la operación promedio de 7 días.

Si el costo anual desembolsable proyectado para el primer año de operación es \$360.580,48 entonces la inversión en capital de trabajo es:

$\$360.580,48 / 365 * 7 = \$6.915,24$

Se incluye entonces este monto en el flujo de fondos y se lo recupera al final del período que se analiza.

7.2.4.4. Costo del Capital

El VAN del flujo del proyecto puro se calculará tomando como tasa a “Ke”, que es la tasa de costo de oportunidad considerando que el proyecto se financia en un 100% con capital propio del ente. El índice Ke representa la rentabilidad que se le debe exigir a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos en proyectos de riesgos similares¹⁶.

Para calcular ke se toma el enfoque del Modelo de Valorización de Activas de Capital (CAPM):

$$Ke = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$$

Donde:

R_f= rentabilidad de un activo libre de riesgo. Para el caso de Argentina se puede adoptar como valor la tasa de un plazo fijo para un año del Banco Nación de la República Argentina, el cual actualmente tiene como valor 22% anual. El riesgo país está incluido en la tasa libre de riesgo.

β= coeficiente beta, el cual es una medida de la volatilidad de un activo relativa a la variabilidad del mercado. Valores de beta mayor a 1, significa que ese proyecto es más riesgoso respecto al riesgo del mercado. Un beta menor a 1 significa que dicha inversión es menos riesgosa que el riesgo del mercado. Para obtener el valor del coeficiente, se busca los β de empresas comparables, para esto se debe analizar el ramo de actividad y buscar es una empresa que haga productos similares al del proyecto en cuestión y que tenga un tamaño similar.

Hecha esta explicación, en referencia al sector en el que está el proyecto bajo análisis el dato de la beta se obtiene de una tesis de la Maestría en Economía de la Universidad de La Plata, realizada por Mauro Ferraro, quien analizó las betas de los sectores de la economía

¹⁶ Sapag Chain. Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008. McGraw Hill, Quinta Edición, Buenos Aires, página 344.

argentina¹⁷. En base a este trabajo se considera al sector en cuestión (comercial) como de “bajo riesgo”, y se obtuvo un $\beta = 0,33$, siendo estadísticamente significativa con $\alpha = 0,0001$. Esto quiere decir que cuando la rentabilidad de mercado varía un 1%, la rentabilidad del proyecto en consideración varía un 0,33% en la misma dirección que el mercado.

R_m = rentabilidad de mercado. En este caso se adopta el valor de la tasa de interés por un préstamo obtenido (el valor de la tasa de interés es de 31% nominal anual, dicha tasa corresponde al Banco Nación de la República Argentina).

$R_m - R_f$ = prima de mercado

En función a los valores obtenidos, K_e se calcula de la siguiente forma:

$$K_e = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$$

$$K_e = 22\% + 0,33 \times (31\% - 22\%)$$

$$\mathbf{K_e = 24,97\%}$$

7.2.4.5. Costo de oportunidad

Tal como se planteó inicialmente, la estrategia alternativa del proyecto es alquilar el inmueble en forma permanente, es decir, el costo de oportunidad del proyecto.

A continuación se realiza un breve análisis sobre esta alternativa.

Para esta alternativa, no se debe realizar ninguna inversión. El ingreso por alquiler corresponde al precio de alquiler de mercado, se estima \$7000, a lo cual se debe restar la comisión inmobiliaria, (aproximadamente 0,08%). Este valor también tiene un incremento de 25% anualmente. Los gastos de mantenimiento corresponden a gastos varios que se pudieran ocasionar en el inmueble y que el ente debe responder por los mismos.

Se presenta a continuación un flujo de fondos en base a esta estrategia (Tabla 7.21):

¹⁷ Tesis de Maestría en Economía Universidad Nacional de La Plata, realizada por Mauro Ferraro. <http://www.depeco.econo.unlp.edu.ar/maestria/tesis/062-tesis-ferraro.pdf>

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

CONCEPTO / AÑO	0	1	2	3
Ingresos por alquiler	\$ 77.280,00	\$ 96.600,00	\$ 120.750,00	
Total de Ingresos	\$ 77.280,00	\$ 96.600,00	\$ 120.750,00	
Costos fijos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Gastos mantenimiento	\$ -3.000,00	\$ -3.750,00	\$ -4.687,50	
Total de Gastos	\$ -3.000,00	\$ -3.750,00	\$ -4.687,50	
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 74.280,00	\$ 92.850,00	\$ 116.062,50	
Impuesto a las utilidades (30%)	\$ -22.284,00	\$ -27.855,00	\$ -34.818,75	
Utilidad Después de Impuesto	\$ 51.996,00	\$ 64.995,00	\$ 81.243,75	

Tabla 7.21: Flujo de fondos estrategia alternativa

7.2.4.6. Flujo de Fondos

En esta sección se presenta el flujo de fondos (Tabla 7.22) que se utilizará para evaluar la rentabilidad de la puesta en funcionamiento del proyecto, el cual se realiza para un horizonte de evaluación de tres años.

Previamente, se procederá a explicar los cálculos realizados para cada uno de sus componentes principales, junto con las consideraciones y supuestos que los acompañen.

Para la elaboración del flujo de fondos, se tuvieron en cuenta las siguientes premisas de cálculo:

- La inversión inicial es principalmente mobiliario y artefactos varios, para lo cual se toma como valor de desecho cero, y no se muestra en el flujo de fondos.
- Se considera despreciable la depreciación por el tipo de insumos que se refiere.
- El costo de oportunidad representa el ingreso no percibido por el alquiler del inmueble anualmente.

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

CONCEPTO / AÑO	0	1	2	3
Ingresos por servicio		\$ 536.165,63	\$ 882.691,41	\$ 1.197.495,12
Total de Ingresos		\$ 536.165,63	\$ 882.691,41	\$ 1.197.495,12
Costos fijos		\$ -307.232,00	\$ -384.040,00	\$ -502.005,78
Costos variables		\$ -37.263,51	\$ -61.347,05	\$ -83.225,91
Gastos mantenimiento		\$ -16.084,97	\$ -26.480,74	\$ -35.924,85
Total de Gastos		\$ -360.580,48	\$ -471.867,79	\$ -621.156,55
Utilidad Antes de Impuesto		\$ 175.585,15	\$ 410.823,61	\$ 576.338,57
Impuesto a las utilidades (30%)		\$ -52.675,54	\$ -123.247,08	\$ -172.901,57
Utilidad Después de Impuesto		\$ 122.909,60	\$ 287.576,53	\$ 403.437,00
Inversión	\$ -171.917,57			
Capital de Trabajo	\$ -6.915,24			
Recupero Capital de Trabajo				\$ 6.915,24
Costo de Oportunidad		\$ -51.996,00	\$ -64.995,00	\$ -81.243,75
Flujo de Fondos Neto	\$ -178.832,81	\$ 70.913,60	\$ 222.581,53	\$ 329.108,49

Tabla 7.22: Flujo de Fondos del Proyecto

Ke	0,2497			
FF descontado	\$ -178.832,81	\$ 56.744,50	\$ 142.520,58	\$ 168.624,93
VAN	\$ 189.057,20			
TIR	73,04%			
Índice de Rentabilidad	2,06			

7.2.4.7. Rendimiento del Proyecto

A los fines de obtener conclusiones sobre la rentabilidad de poner en marcha el proyecto y definir la conveniencia o no de llevarlo a cabo, se analizan distintos criterios de evaluación de proyectos.

El Valor Actual Neto (VAN), mide la ganancia del proyecto en valores monetarios, sobre una alternativa de inversión que promete una rentabilidad igual a la tasa de descuento. La Tasa Interna de Retorno (TIR) busca determinar hasta qué valor puede el inversionista aumentar la tasa de descuento exigida.

Los valores que se obtienen para la evaluación del Proyecto, proyectados en un tiempo de tres años se muestran a continuación:

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

Proyecto	VAN	\$ 189.057,20
	TIR	73,04%
Estrategia alternativa	VAN	\$ 124.850,32

Vale mencionar que si se analiza para un período de mayor tiempo, el VAN del proyecto continúa aumentando en mayor proporción por sobre el VAN de la estrategia alternativa.

	PROYECTO	ALTERNATIVA
VAN a 3 años	\$ 189.057,20	\$ 124.850,32
VAN a 4 años	\$ 378.596,48	\$ 166.487,08
VAN a 5 años	\$ 570.760,83	\$ 208.133,83

En el Gráfico 7.23 se puede observar que la recuperación de la inversión se genera al finalizar el décimo séptimo mes; es decir que a los 18 meses de iniciado el proyecto, éste daría resultados positivos.

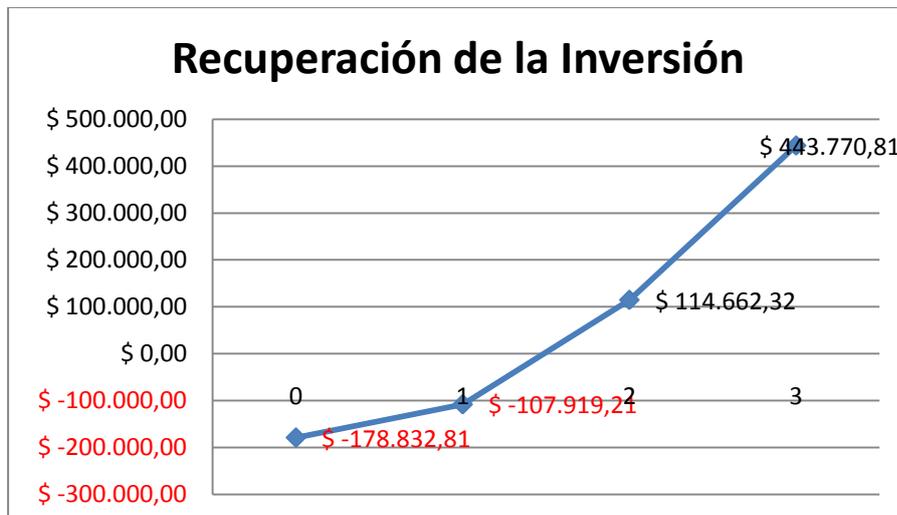


Gráfico 7.23: Recuperación de la Inversión

El criterio de evaluación de proyectos considera aceptar el proyecto si el VAN es mayor o igual a cero. Al analizar el VAN del proyecto a 3 años, el valor obtenido es mayor que el VAN de la estrategia alternativa, por lo cual se debe aceptar el proyecto según este el criterio de decisión.

Para agregar, se puede observar que al transcurrir un período de tiempo mayor, el VAN del proyecto continúa aumentando por encima del VAN de la estrategia alternativa, en tanto que

es más de un 25% mayor para un período de 4 años y más de un 70% para un período de 5 años.

Por otro lado, la TIR del proyecto es considerablemente mayor que la tasa de descuento estimada (casi el triple), para lo cual también se debe aceptar el proyecto según el análisis actual. La TIR de la estrategia alternativa no es representativa para comparar, ya que esta estrategia no requiere inversión.

7.2.4.8. Análisis de Sensibilidad

Se realiza un estudio para evidenciar cuál es la o las variables con mayor incidencia en el proyecto. Para ello se analiza cómo varía el VAN tras un cambio en cada variable en distintos porcentajes (aumento de hasta 40% para los costos o disminución de hasta 30% en la demanda), tomando las variables más influyentes: demanda, costos fijos y mano de obra (como costo fijo más influyente). Los resultados se muestran en la Tabla 7.24 y en el Gráfico 7.25:

	VAN		
% Variación	DEMANDA	COSTOS FIJOS	MANO DE OBRA
-30%	\$ -148.578,36		
-20%	\$ -36.033,18	\$ 293.911,64	\$ 232.620,02
-10%	\$ 76.512,01	\$ 241.484,42	\$ 210.838,61
0%	\$ 189.057,20	\$ 189.057,20	\$ 189.057,20
10%	\$ 301.602,38	\$ 136.629,97	\$ 167.275,79
20%	\$ 414.147,57	\$ 84.202,75	\$ 145.494,38
30%	\$ 526.692,76	\$ 31.775,53	\$ 123.712,97
40%	\$ 639.237,94	\$ -20.651,70	\$ 101.931,56

Tabla 7.24: Análisis de Sensibilidad

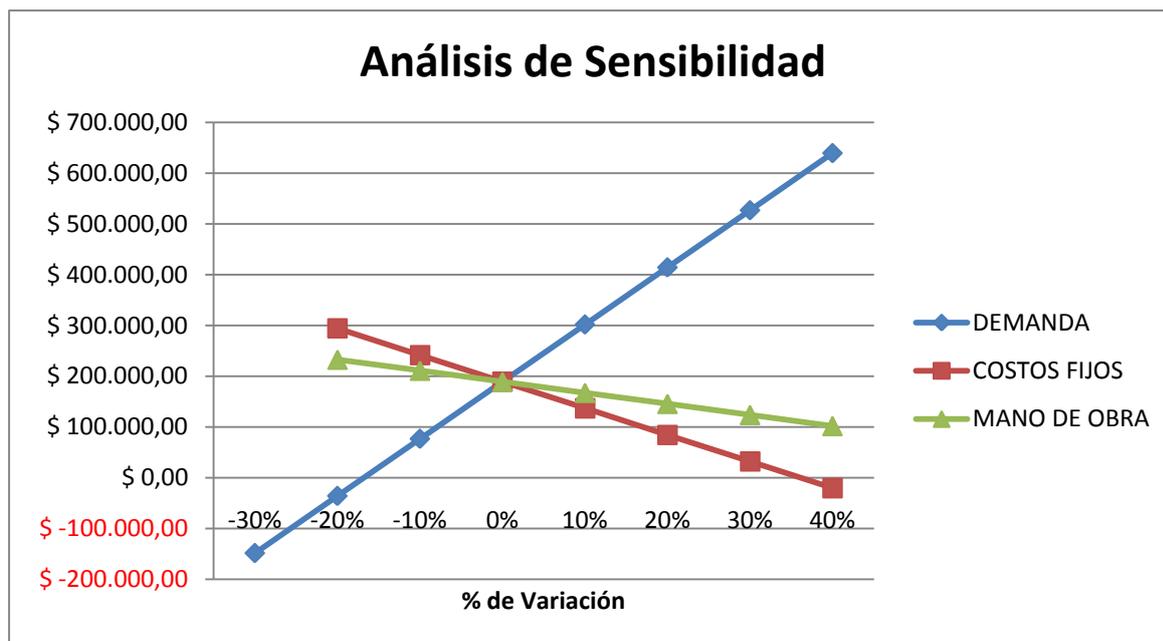


Gráfico 7.25: Análisis de Sensibilidad

Mediante este análisis se puede notar claramente que la demanda es la variable más crítica y de mayor riesgo, y a la cual hay que prestar mayor atención, ya que podría afectar en forma negativa a los resultados del proyecto.

Siendo la demanda la variable más crítica, se deben plantear acciones para conservar a los expositores como por ejemplo, mediante facilidades de pago, descuentos por alquiler de stand trimestral, para promover la participación de éstos, ya que el éxito del emprendimiento depende en gran medida del éxito del expositor.

El costo de sueldo del empleado, se puede observar que no influye notablemente, lo que indica que el proyecto es independiente de un posible ajuste de sueldo por inflación.

En el Anexo 5 se encuentra el detalle del cuadro anterior donde se muestra la variación en el VAN al variar un porcentaje en las variables mencionadas.

8. CONCLUSIONES

Como resultado final del análisis de factibilidad técnica, económica y financiera del proyecto de comercialización de espacios, se presenta que el mismo es técnica, económica y financieramente viable.

Como objetivos específicos del trabajo, se propone analizar la etapa perfil del proyecto de inversión. En esta etapa se comenta que el proyecto nace como una oportunidad para aprovechar un bien ocioso y se plantea realizar un plan de emprendedurismo cuyo objetivo final es generar autoempleo.

Luego se analiza con mayor profundidad la factibilidad del proyecto de inversión, mediante los estudios de: mercado, técnico y operativo, legal y económico a medida que se va profundizando en los elementos técnicos y legales consultando las normas legales y los organismos intervinientes para la adecuada ejecución del proyecto. Con respecto al análisis de mercado, se analiza la competencia en la zona, obteniéndose como resultado que el servicio propuesto no se brinda actualmente por ninguno de ellos, siendo un posible nicho por atender y que además cuenta con ventajas importantes para el cliente (expositor), como por ejemplo, no necesitar invertir en la ambientación de un local propio, no estar condicionado a una relación contractual de largo plazo, entre otras.

Con respecto al análisis técnico, se determinan las condiciones de instalación y de funcionamiento para adaptar el inmueble y asegurar que las operaciones se realicen en condiciones adecuadas de higiene y seguridad. Los materiales para la ambientación del local se encuentran en el mercado interno, y no es necesario adquirir maquinaria ni productos de importación. En el plano legal, se cumplen los requisitos legales establecidos en la norma.

Acto seguido, se determina la conveniencia de realizar el proyecto, mediante un análisis de los estudios anteriores, resultando que el Proyecto es factible y viable económicamente. El proyecto requiere de una inversión inicial en mobiliario. Tal como se observa en el flujo de fondos, la inversión se recupera a la mitad del segundo período (dieciocho meses de iniciado el proyecto) según las estimaciones realizadas, resultando ser un proyecto viable en términos económicos. Comparándolo con la estrategia alternativa, el proyecto obtiene mejores resultados en el mediano y largo plazo. A nivel financiero, el tiempo que transcurre entre la entrega y el cobro por el servicio es a nivel de días, por lo que no se incurre en un costo financiero significativo.

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

Como objetivo del trabajo se propone también brindar la oportunidad a otros emprendedores de tener un espacio físico adecuado en el cual puedan mostrar sus productos y generar una sinergia entre expositores y emprendimientos, tema que es muy requerido para los emprendedores en general. En el contexto actual del país, las posibilidades laborales se ven reducidas en el ámbito industrial, debido a que las condiciones de operación no son estables y el consumo está en decrecimiento, por lo cual las fábricas o industrias deben disminuir sus costos para poder subsistir.

Una de las metas que se busca a través de la realización de este trabajo integrador, es poder generar la capacidad de autoempleo volcando los conocimientos adquiridos en las asignaturas de la carrera de Ingeniería Industrial y aplicándolos para transformar la teoría en la práctica.

A través de este trabajo, se profundizan los conocimientos de las asignaturas de la carrera y se aplican herramientas aprendidas en las mismas, principalmente en las asignaturas: Gestión de Servicios debido al análisis del proyecto mediante las herramientas de gestión, Seguridad e Higiene para que las condiciones a implementar en el inmueble sean las adecuadas, Gestión de Empresas, para el análisis general del Proyecto y Evaluación y Formulación de Proyectos, para el diseño y el análisis de la estructura del proyecto.

Personalmente el emprendedurismo es un tema que me apasiona y considero que la carrera de Ingeniería Industrial perfila al estudiante a ser emprendedor ya que abarca el conocimiento sobre muchas de las áreas de una organización. Un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización. Poder aplicar lo estudiado en los últimos años, es una experiencia muy enriquecedora como futuro profesional.

Las incumbencias que se cumplen según la Resolución 571 del Ministerio de Educación, son:

- Determinar las condiciones de instalación y de funcionamiento que aseguren que el conjunto de operaciones necesarias para la distribución de bienes industrializados se realice en condiciones de higiene y seguridad; establecer las especificaciones de equipos, dispositivos y elementos de protección y controlar su utilización.
- Realizar la planificación, organización, conducción y control de gestión del conjunto de operaciones necesarias para la distribución de bienes industrializados.

9. BIBLIOGRAFÍA

- FREIRE, Andy. “Pasión por Emprender: de la idea a la cruda realidad”, 2013, Editorial Aguilar.
- GOMEZ M., GIMENEZ G., “Mercadotecnia”, 2001, Editorial Universitas.
- HERMIDA J., SERRA R. y KASTIKA E., “Administración y Estrategia – Teoría y Práctica”, 2004. Editorial Norma.
- ILDEFONSO Grande Esteban, “Marketing de los Servicios”, 2005 Cuarta Edición, Madrid ESIC Editorial.
- LOVELOCK Christopher H., “Marketing de Servicios”, 2009, Sexta Edición, Pearson Educación, México.
- PORTER Michael, “Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, 2004, 33ª Edición, México CECSA.
- SALVAT Marité, “Auto Empleo”, 2002 Editorial: Marité Salvat.
- SAPAG CHAIN. “Preparación y Evaluación de Proyectos”, 2008, McGraw Hill, Quinta Edición, Buenos Aires.
- TARZIÁN J., PAREDES R., “Organización Industrial para la Estrategia Empresarial”, 2006. Segunda Edición. Editorial Pearson.
- Cámara Inmobiliaria Argentina – Ley 23.091
- Digesto Municipal – Ordenanza 9387
- Proyecto Final “Evolución a Gestión por Procesos, en una Pyme que brinda Servicios Informáticos”; Ocampo, Natalia; 2012.
- Revista “Punto a Punto”. Año 18 – N° 851.

Recursos Web:

- Decreto Reglamentario 351/79:
http://www.me.gov.ar/spu/guia_tematica/infraestructura_u/doc/Decreto_351.pdf
- Diario “La Voz del Interior” <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/guemes-un-barrio-que-no-para-de-crecer>
- Editorial Jurídica García Alonso. Página web: <http://www.garciaalonso.com.ar/doc-44-para-alquilar-oficinas-y-locales-comerciales-amoblados-no-rige-el-plazo-minimo-de-3-anos.html>
- Enciclopedia Online Wikipedia

Proyecto Integrador – Orchansky Ilan

- Feria Internacional de Artesanías (Formularios de Inscripción y Reglamento General):
<http://www.feria-artesantias.com.ar/>
- Fundación E+E <http://www.fundacionemase.org/>
- Incubadora Córdoba <http://www.incubadoracordoba.org.ar/institucional/>
- Infoleg: http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/105000-109999/109481/texactley340_libroII_S3_tituloVI.htm
<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/61603/texact.htm>
- Instituto Nacional de Propiedad Industrial:
<https://portaltramites.inpi.gob.ar/Docs/FormulariosConsultas/MarConsultaAvanzada.aspx>
- Ley Impositiva Córdoba:
<http://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2013/05/Ley-10118-Ley-Impositiva-2013.pdf>
- Ley Tasa Comercio e Industria:
<http://www2.cordoba.gov.ar/portal/wp-content/uploads/downloads/2014/01/Ordenanza-Tarifaria-Anual-2014-ORDENANZA-N%C2%BA-12271.pdf>
- Tesis de Maestría en Economía Universidad Nacional de La Plata, realizada por Mauro Ferraro. <http://www.depeco.econo.unlp.edu.ar/maestria/tesis/062-tesis-ferraro.pdf>
- http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG02003803_1994_03_01
- <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Los%20Microemprendimientos.pdf>
- <http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/Emprendedores.pdf>
- <https://jcvalda.wordpress.com/2012/02/12/argentina-mas-emprendedores-que-nunca/>
- <http://www.welcomeargentina.com/cordoba/barrio-guemes.html>

10. ANEXOS

10.1. Encuesta de Opinión

Nombre de Galería:

Contacto:

PARA EL REFERENTE DE LA GALERÍA

Año de creación:

Superficie total de la galería:

Cantidad de locales:

Tamaño de local (promedio):

Días y horario de apertura:

Costo promedio alquiler local/stand:

¿Cuál es el porcentaje de locales ocupados (alquilados) actualmente?

¿Cuál es el principal o principales rubros de negocio que hay en la galería?

¿Cuál es su opinión respecto de la tendencia de este tipo de modelo de negocios?

PARA EL REFERENTE DEL LOCAL

Por favor mencionar tres ventajas y tres desventajas de tener un local dentro de una galería, respecto de tener un local en la vía pública:

Ventajas:

- 1.
- 2.
- 3.

Desventajas:

- 1.
- 2.
- 3.

10.2. Artículos publicados sobre Barrio Güemes

Punto a Punto
Año XVIII • N° 851 • 3 al 9 de Septiembre de 2014 • papcordoba.com

CENTRALES TELEFONICAS
CENTRAL TELEFONICA VIRTUAL
CENTRAL FIDUCIARIA
idtel
0351 580000 / 0351 581111
WWW.IDTEL.COM.AR

GÜEMES

el quinto shopping

Con más de 150 locales en sus distintas galerías, el barrio de Güemes consolidó una oferta para pelearle de igual a igual a los centros comerciales. Primeras marcas, gastronomía de nivel y la oportunidad de la renta.

○ Página 4

**RENAULT CONVOCA
PROVEEDORES PARA PICK-UP LOCAL**
○ Página 3

**INGARAMO ALERTA POR EL FIN DE
"LA ALIANZA CON LOS BANCOS"**
○ Páginas 6 y 7

DI LUCA
MOVIMIENTOS DE SUELO
EXCAVACIONES - DEMOLICIONES - CIMENTACIONES - CABLES
(354) 4810021

HORMI-BLOCK
Av. Vélez Sarsfield 5801 - Tel: 0351 4939510 / 4945800
ventas@hormiblocks.com.ar - www.hormi-block.com.ar

Imagen 10.1: Artículo revista Punto a Punto

Fuente: Revista Punto a Punto, Septiembre de 2014.



Explotó Güemes: se vienen nuevas galerías con marcas top y gastronomía de nivel

Por José del Franco / @josedelfranco

Una verdadera revolución comercial y gastronómica ha convertido a Güemes en un paseo comercial casi obligado hasta para los turistas que llegan a Córdoba. Unas 10 galerías (en funcionamiento y próximas a inaugurar) le dan vida comercial a 150 locales, una oferta que se equipara a la de cualquier centro comercial de la ciudad, combinando alternativas gastronómicas, presencia de galerías de arte, vestimenta y diseño.

"La idea es convertir a Güemes en una propuesta que se extienda durante todos los días de la semana y no sólo sábados y domingos", dice Dullio Di Bella, titular de Mil Grullas y Una Taza de Té. Él es un actor importante en la zona y cuenta el presente de una zona en expansión que está entrando a su punto máximo de desarrollo. "Antes era la zona del paseo y ahora es Güemes. El barrio se reinventó y la característica distintiva que tiene esta zona es la diversidad, con propuestas incluso para un público ABC1", dice Di Bella sobre la zona que recibe, en promedio, entre 50.000 y 80.000 visitantes cada fin de semana. Según los actores de este fenómeno, la seguridad, iluminación, espacios para transitar y recolección de residuos, figuran en la agenda de temas a solucionar y trabajar junto a las autoridades.

Llegan Muy Güemes y Barrio

Entre octubre y noviembre barrio Güemes sumará dos galerías comerciales de nivel. La primera en inaugurar será Muy Güemes, en Fructuoso Rivera 260. Tendrá 20 locales comerciales y tres propuestas gastronómicas, con café concert incluido, dentro de un predio de 1.600 m². "Contaremos con diversas propuestas comerciales, desde decora-

ción, indumentaria, vivero, calzado y delicatessen y hasta un sex shop", anticipa Agustina Gennaro, socia del proyecto junto a María José Péndola y Emilio Bruno. Muy Güemes será la primera galería con techos veroes y realizada con materiales reciclados.

La otra gran novedad será Barrio, un emprendimiento que abrirá en noviembre y que tiene como protagonistas a los dueños de los bares Dadá Mini, Apartamento y Milk; junto a Marcelo Zidarich. "Vamos a inaugurar con 14 locales comerciales y tres espacios de gastronomía, incluida una propuesta con cerveza artesanal propia", cuenta Sebastián Gullo, uno de los actores del futuro emprendimiento que abrirá sobre Achával Rodríguez 246. "Estamos negociando la llegada de marcas de indumentaria de primer nivel que hoy tienen presencia en shoppings centers", completa.

El boom se siente en los alquileres

Producto de ese boom comercial que experimenta esta zona de la ciudad, el valor de los alquileres va en aumento. "La revalorización de las propiedades ha sido notable, al punto de incrementarse un 400% en los últimos tres años", acota Gullo. En concreto, según el valor del m² para alquilar dentro de las galerías oscila entre los \$ 2.000 y hasta los \$ 6.000 mensuales. Para Juan Pablo Baca, de la consultora inmo-

biliaria I+D, "el valor promedio de locales en alquileres es de \$ 90 el m², casi un 20% inferior al de Nueva Córdoba", precisa. "El valor de venta de los departamentos de un dormitorio ronda los \$ 14.000 el m²", agrega. Al respecto, se por el cierre de algunos anticuarios, reflejo del incremento de los costos. "Güemes siguió la lógica de muchos barrios del mundo que eran lugares despreciados, de bajos costos, pero que el crecimiento comercial y gastronómico generó mucha diversidad y se están aprovechando todos los espacios. Va a durar muchos años", sentenció.

Muy Güemes
 Tiempo Atrás:
 Caribu:
 Tiendas Belgrano:
 Galerías San Plácido:
 Paseo Achával:
 Barrio
 Casa Tomada:
 Fuente del Ángel:
 Paseo Colonial:

Punta a Punta

4

Imagen 10.2: Artículo revista Punto a Punto

Fuente: Revista Punto a Punto, Septiembre de 2014.



Imagen 10.3: Artículo diario La Voz del Interior
Fuente: Diario La Voz del Interior, Mayo de 2014.

10.3. Formularios: Solicitud de Participación, Reglamento General y Formulario de Seguimiento

SOLICITUD DE PARTICIPACIÓN

Apellido _____ Nombre _____

Domicilio _____ Barrio _____

Localidad _____ Provincia _____ Cód. Postal _____

País _____

Teléfono _____ Celular _____

E-mail _____

N° Documento _____

Nombre Emprendimiento _____

Indicar Categoría Emprendimiento _____

Indicar Módulo de Exposición _____

A qué público apunta su producto? _____

Materiales principales del producto _____

Precio promedio de venta del producto _____

Considera a su producto innovador? Por qué? _____

El abajo firmante, da conformidad al Reglamento General que declara conocer, respetar y cumplir en su totalidad.

Firma, Aclaración y DNI

Costo de Participación

Módulo 1	4,7 m ²	1,81m de frente x 2,62m de fondo	\$ 675
Módulo 2	4,7 m ²	Ídem a Módulo 1 con doble vidriera	\$ 725
Módulo 3	5,4 m ²	1,89m de frente x 2,85m de fondo	\$ 775
Módulo 4	6,1 m ²	2,15m de frente x 2,85m de fondo	\$ 825
Módulo 5	6,1 m ²	Ídem a Módulo 4 con doble vidriera	\$ 875

Imagen 10.4: Solicitud de Participación

REGLAMENTO GENERAL

- 1) GENERALIDADES
- a) DEFINICIÓN
- i) La Feria es organizada por Cañada Soho S.R.L.
 - ii) El sector de Diseño de Autor de la Feria se regirá por el presente Reglamento General al cual pertenecen con igual validez: las normas para la realización de los stands; normas para la solicitud y uso de los servicios adicionales; los planos y tarifas de la Feria, los cuales son automáticamente aceptados desde el momento de la firma de la solicitud de participación. El desconocimiento del presente Reglamento no justifica su incumplimiento, que es obligatorio para todos los que participan.
 - iii) Se entiende por diseñador todo aquel individuo que sin llegar a un nivel de producción industrial, toma un producto preexistente y añade valor a este mediante criterios personales de diseño generando un nuevo producto. También incluye a las manualidades creadas a partir de una materia prima procesada o prefabricada, a los cuales también se le agrega valor.
- b) LUGAR Y FECHA
- i) La Feria se realizará en el Complejo Cañada Soho de la ciudad de Córdoba, República Argentina, el día ---
- c) AUTORIDADES
- i) El Comité Organizador es la autoridad de la muestra y sus decisiones serán inapelables.
 - ii) El Comité Organizador tendrá a su cargo antes y durante la Feria, la coordinación de todas las tareas y aspectos técnicos que aseguren el normal funcionamiento de la muestra, y la resolución de los problemas inmediatos que se presentaren, pudiendo delegar en terceros tareas que considere convenientes.
- 2) CONDICIONES DE PARTICIPACIÓN
- a) PARTICIPANTES Y PRODUCTOS COMERCIALES Y/O ARTESANALES
- i) Podrá participar de la muestra toda persona física o jurídica del país o del extranjero con productos con diseño urbano del autor.
 - ii) Los productos a exhibir y vender deberán ser nuevos, sin uso.
 - iii) Las personas expositoras sólo podrán exhibir y vender la línea de productos que han consignado en la solicitud de participación. En caso de querer incorporar nuevos productos, deberán solicitar y obtener del Comité Organizador la correspondiente autorización, caso contrario dicha mercadería será retirada del stand.
- b) TARIFAS Y FORMAS DE PAGO
- i) Para participar en la Feria, los interesados deberán presentar la solicitud de participación completando todos los datos que se consignan en la misma.
 - ii) La solicitud de participación deberá ser presentada en los formularios oficiales de la Feria. No obstante el único Documento válido de la Feria para realizar gestiones comerciales, legales, impositivas, etc. serán las Facturas y Recibos oficiales emitidos por Cañada Soho S.R.L.
- iii) El precio de los módulos se abonará de la siguiente manera:
- (1) De contado.
 - (2) 50% (cincuenta por ciento) a la firma de la solicitud de participación y el 50% (cincuenta por ciento) restante hasta 10 (diez) días hábiles anteriores a la fecha de la Feria.
- iv) El Incumplimiento del pago:
- (1) Cancela la reserva o venta del stand.
 - (2) Ocasiona al expositor la pérdida total de la suma que anteriormente hubiera abonado.
 - (3) Faculta al Comité Organizador a adjudicar el stand a terceros. La mora será automática de pleno derecho, por el mero transcurso del tiempo, sin necesidad de que medien comunicaciones de ninguna índole.
- v) Si por cualquier motivo, una vez efectuado el pago total o parcial, el expositor renunciase a su participación o se viese imposibilitado de participar en la Feria, perderá todo derecho a la devolución del importe ya abonado.
- vi) El Comité Organizador tiene la facultad de cancelar y adjudicar a terceros los lotes abonados pero no ocupados dentro de las ... hs antes del plazo que se estipule para la finalización de la construcción del stand, perdiendo el expositor todo derecho a la devolución del importe ya abonado.
- vii) Con el fin de preservar la imagen de conjunto de la Feria y los intereses particulares de cada expositor, el Comité Organizador establece que los expositores que no hayan terminado la construcción de los stands en el tiempo estipulado previamente, serán sancionados con una multa, en concepto de daños y perjuicios, cuyo importe será de \$500 por cada módulo ocupado.
- viii) Si en la fecha establecida para la inauguración de la Feria se adeudaran importes por servicios adicionales y/o cualquier otro concepto, el Comité Organizador podrá disponer la clausura del stand sin indemnización ni reintegro alguno, hasta que dichos importes sean cancelados.
- ix) Los predios establecidos para el arrendamiento de espacios en la Feria, no incluyen el Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.).
- x) El I.V.A. será facturado de acuerdo a los formularios AFIP presentados por cada expositor en el momento de completar la Solicitud de Participación. Esta facturación queda sujeta a revisión por parte del Comité Organizador en virtud del examen de la documentación que realice el Depto. De Administración y Finanzas.
- xi) El Comité Organizador dispondrá de un plazo de 10 (diez) días hábiles, a partir de recibida la Solicitud de Participación, para aceptar o desestimar la misma. En caso de desestimar la solicitud, se devolverá la documentación e importes recibidos sin indemnización alguna. La venta del espacio expositivo se considerará concretada cuando Cañada Soho S.R.L. haya emitido la primera Factura correspondiente y ésta haya sido pagada por el Expositor.
- 3) VENTAS
- a) El horario de ingreso de los productos destinados a la exhibición y/o venta, y los necesarios para el mantenimiento o funcionamiento del stand será el que oportunamente comuniquen la autoridad de la Feria.

Imagen 10.5: Reglamento General de Participación

10.4. Detalle Inversión

Instalación Eléctrica	
Tablero eléctrico	\$ 251,26
Caño corrugado PVC	\$ 548,10
Caja de ramal a 45° para empotrar de 105x105 mm	\$ 134,99
Caja de ramal a 45° para empotrar de 105x165 mm	\$ 64,76
Caja de empotrar universal, enlace por los 2 lados	\$ 96,43
Caja de empotrar universal, enlace por los 4 lados	\$ 75,33
Caja de empotrar para toma de 25 A (especial para toma de corriente en cocinas)	\$ 18,95
Lámparas decorativas	\$ 9.450
Tubos fluorescentes	\$ 3.175
Honorarios electricista	\$ 9.100
Subtotal	\$ 22.914,82

Revestimientos	
Listón ladrillo visto	\$ 9.385,20
Mano de obra listón ladrillo visto	\$ 2.991,65
Madera	\$ 2.000
Mano de obra listón madera	\$ 4.000
Subtotal	\$ 18.376,85

Artefactos Sanitarios	
Inodoro	\$ 4.317
Bidet	\$ 1.197
Lavatorio	\$ 1.017
Grifería bidet	\$ 1.617
Grifería lavatorio	\$ 1.497
Subtotal	\$ 9.645

Carpintería Sanitarios	
Cerramiento sanitario	\$9.000
Puertas	\$ 2.200
Puerta	\$ 1.100
Subtotal	\$ 12.300

Proyecto Integrador – Orchansky Ian

Pintura	
Mano de obra	\$ 17.922
Interior	\$ 683,11
Exterior	\$ 634,16
Mano de obra cielorraso	\$ 4.144
Cielorraso	\$ 261,07
Subtotal	\$ 23.644,34

Mobiliario	
Estantes con ménsulas 1,5m largo x 0,4m ancho	\$ 3.600
Estantes con ménsulas 1m largo x 0,4m ancho	\$ 4.320
Caño perchero	\$ 1.440
Perchas	\$ 990
Paneles divisorios	\$ 10.500
Taburetes	\$ 2.700
Sillas local	\$ 4.900
Mesitas local	\$ 1.000
Barra local	\$ 3.500
Subtotal	\$ 32.950

Seguridad contra Incendio	
Plan de evacuación	\$ 2.064
Matafuegos ABC 5 kg	\$ 618
Matafuegos C 3,5 kg	\$ 2.210
Luz de Emergencia x 3 unidades	\$ 1.075
Cartel señalización x 4 unidades	\$ 116
Tratamiento ignífugo	\$ 434
Cartel baliza matafuegos	\$ 70
Subtotal	\$ 6.587

Tablas 10.7: Detalle Inversión Inicial

10.5. Detalle Análisis de Sensibilidad

DEMANDA				
	1	2	3	VAN
-30%	\$ -33.352,95	\$ 23.829,89	\$ 39.777,51	\$ -148.578,36
-20%	\$ -3.320,47	\$ 63.393,45	\$ 82.726,65	\$ -36.033,18
-10%	\$ 26.712,02	\$ 102.957,02	\$ 125.675,79	\$ 76.512,01
0%	\$ 56.744,50	\$ 142.520,58	\$ 168.624,93	\$ 189.057,20
10%	\$ 86.776,98	\$ 182.084,14	\$ 211.574,07	\$ 301.602,38
20%	\$ 116.809,47	\$ 221.647,71	\$ 254.523,21	\$ 414.147,57
30%	\$ 146.841,95	\$ 261.211,27	\$ 297.472,35	\$ 526.692,76
40%	\$ 176.874,43	\$ 300.774,83	\$ 340.421,49	\$ 639.237,94

COSTOS FIJOS				
	1	2	3	VAN
-20%	\$ 91.162,74	\$ 176.947,09	\$ 204.634,62	\$ 293.911,64
-10%	\$ 73.953,62	\$ 159.733,83	\$ 186.629,78	\$ 241.484,42
0%	\$ 56.744,50	\$ 142.520,58	\$ 168.624,93	\$ 189.057,20
10%	\$ 39.535,38	\$ 125.307,33	\$ 150.620,08	\$ 136.629,97
20%	\$ 22.326,26	\$ 108.094,07	\$ 132.615,23	\$ 84.202,75
30%	\$ 5.117,13	\$ 90.880,82	\$ 114.610,39	\$ 31.775,53
40%	\$ -12.091,99	\$ 73.667,57	\$ 96.605,54	\$ -20.651,70

MANO DE OBRA				
	1	2	3	VAN
-20%	\$ 70.737,11	\$ 156.516,54	\$ 184.199,18	\$ 232.620,02
-10%	\$ 63.740,80	\$ 149.518,56	\$ 176.412,05	\$ 210.838,61
0%	\$ 56.744,50	\$ 142.520,58	\$ 168.624,93	\$ 189.057,20
10%	\$ 49.748,20	\$ 135.522,60	\$ 160.837,80	\$ 167.275,79
20%	\$ 42.751,89	\$ 128.524,61	\$ 153.050,68	\$ 145.494,38
30%	\$ 35.755,59	\$ 121.526,63	\$ 145.263,56	\$ 123.712,97
40%	\$ 28.759,29	\$ 114.528,65	\$ 137.476,43	\$ 101.931,56

Tablas 10.8: Detalle Análisis de Sensibilidad