



MBA -Virtual
Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Posgrado

**Alquileres temporarios de espacios de trabajo
físicos y virtuales en la Ciudad de La Rioja**

Maestrando
Gabriela Beatriz Mayer

Directora
Mgter. Silvia Aisa

Córdoba octubre de 2021

Dedicatoria

A mi hija Catalina, de corazón tan compresivo, deseo que la vida la encuentre perseverando por sus sueños, y sea el entusiasmo, el esfuerzo, la disciplina, los medios para alcanzarlos.

Agradecimientos

A Horacio, mi gran compañero de vida, quién me invitó y juntos nos embarcamos en esta andanza que pudimos concretar.

A mi mamá, Elvira, por sus horas en silencio colaborando con un ambiente de estudio.

A mi tutora, quien me acompañó en este trabajo final, simple y clara Mgter.Silvia Aisa

Prefacio

En un contexto anímico emprendedor se gesta la idea de llevar a cabo un proyecto de Alquiler temporario de oficinas comerciales en la Ciudad de La Rioja, destinado a profesionales y organizaciones. Básicamente, la idea se centra en el "último grito de la moda" o mejor dicho en las nuevas tendencias del mercado en la demanda de alquileres, que si bien no está afianzada en el mercado local es de esperar, que esto ocurra en un mediano plazo. Frente a este panorama se considera que llegar al mercado como pionero de esta nueva modalidad puede significar impactos económicos y sociales muy positivos, en términos de rentabilidad, posicionamiento y referencia.

Desde el aspecto social, moviliza esta temática el poder ofrecer al mercado local nuevas modalidades de alquiler de espacios de trabajo alineadas a las usanzas de las grandes urbes, generar nuevos puestos de trabajo, aportar al desarrollo de la oferta de servicios innovadores y, desde un aspecto económico la generación de ingresos a las familias provenientes de su trabajo, como también el desarrollo de una nueva actividad económica aportante al sistema tributario, a las inversiones en instalaciones y en la adecuación/edificación de espacios físicos acordes para llevar adelante la actividad.

La posibilidad de innovar, hacer algo distinto y novedoso, analizar e instalarse en la mente de los clientes potenciales, adecuarse al mercado local, conseguir fuentes de financiamiento, contar con un lugar donde poder desarrollar el proyecto, desarrollar una noción estimada de la demanda de alquiler de este tipo de oficinas, son las distintas aristas que se tienen en cuenta para determinan la potencialidad de este proyecto.

Palabras clave

Proyectos de inversión – Plan de negocio - Coworking

	VI
4.8. Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades).....	50
4.9. Análisis interno de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto.....	51
4.9.1. Definir la imagen corporativa	51
4.9.2. Recursos humanos	51
4.9.3. Recursos tecnológicos.....	51
4.9.4. Recursos edilicios:	52
4.9.5. Recursos financieros:	52
4.10. Formulación de estrategias	58
Capítulo 5 - Conclusión	60
Bibliografía	62
Curriculum vitae	63

Lista de tablas

Cuadro 1- Etapas de un proyecto	7
Cuadro 2- Inversión Inicial	10
Cuadro 3- Curva de indiferencia del mercado	12
Cuadro 4- Creación de valor para los clientes y establecimiento de relaciones con ellos	15
Cuadro 5- Etapas en la elaboración de un plan estratégico	20
Cuadro 6- Tres estrategias genéricas	25
Cuadro 6- Principales indicadores socio laborales	39
Cuadro 7- Categorías de Monotributo	41
Cuadro 8- Estructura de inversión inicial	53
Cuadro 9-Estructura de gastos mensuales totales	54
Cuadro 10-Estructura de ingresos mensuales	55
Cuadro 11-Estructura de ingresos mensuales-Capacidad ociosa al 30%.....	56
Cuadro 12- Flujo de fondos mensuales de primer año	56
Cuadro 13- Flujo de fondos ajustado por gastos no desembolsables y aplicación del impuesto a las ganancias.....	57
Cuadro 14- Flujo de fondos proyectado.....	57

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Objetivos y misión	24
Gráfico 2 – Edad de las personas entrevistadas	44
Gráfico 3 – Formas de trabajo de las personas entrevistadas	45
Gráfico 4 – Estudios finalizados de las personas entrevistadas.....	45
Gráfico 5 – Conocimiento sobre los espacios de coworking	46
Gráfico 6 – Trabajaron o trabajan en un espacio de coworking	46
Gráfico 7 – Existencia de espacios de coworking en su ciudad	47
Gráfico 8 – Predisposición a utilizar espacio de coworking para tareas laborales y/o académicas	47

Lista de figuras

Imagen 1-Mapa político de la Provincia de La Rioja	37
--	----

Capítulo 1 - Introducción e información general

1.1. Introducción

Desarrollar un emprendimiento destinado a alquileres temporales de espacios de trabajo con servicios acorde a las necesidades, espacios de coworking, surge de la advertencia de una oportunidad manifiesta en el mercado local y responde al cambio en el tipo de demanda de estos servicios

Este desarrollo se enmarca en la tipología de un proyecto de inversión, con las particularidades de este.

En primera instancia se utilizarán instrumentos para la obtención de la información inherente al proyecto: páginas web de empresas dedicadas a brindar este tipo de servicios, bibliografía y artículos periodísticos de revistas de economía y afines, información proveniente del mercado inmobiliario y la experiencia de usuarios, entre otros.

En una segunda instancia, se abordará sobre la aplicabilidad del proyecto:

Este proyecto contribuye y ofrece nuevas alternativas al desarrollo profesional y empresarial, ya sea desde una perspectiva unipersonal o corporativa. Analizando las nuevas tendencias, se vislumbra un nuevo paradigma en las estructuras de costos que está dispuesto asumir un emprendedor, profesional u organización. Esta estructura se compone de costos fijos, casi nulos, y de costos variables proporcionales al nivel de actividad; también se agrega el valor a la flexibilidad para elegir la ubicación de un lugar de trabajo adaptado, para responder a las necesidades de los usuarios en tiempo y forma.

También, será tema de estudios los recursos afectados al proyecto en todas sus tipologías:

Financieros: para lo cual es necesario evaluar la oferta crediticia en el mercado financiero, conocer cuál es el perfil necesario para acceder a la misma, como también

identificar inversores que estén dispuestos a aportar a este proyecto, que, si bien significa una resignación de ganancias actuales, promete rentabilidades futuras superiores.

Humanos: seleccionar personal con buena actitud y predisposición en la atención al cliente. Contar con un equipo de profesionales afines a las carreras de marketing, comercialización, recursos humanos, y en ciencias económicas.

Tecnológicos: estar a la vanguardia de este recurso garantiza en gran parte el éxito del proyecto, ya que permite a los clientes/usuarios futuros a disponer de la última tecnología con buenos niveles y capacidad de conectividad.

Edificio: adecuar espacios físicos y crear ambientes agradables y funcionales, son características muy demandantes en los tiempos de hoy al momento de tomar la decisión de comprar o no el producto/servicio. Brindar seguridad en el acceso al lugar.

También será necesario la especificación de un proceso administrativo basado en:

1. *Planificación:* establecer en un primer momento las acciones a llevar adelante a lo largo del proyecto a los fines de alcanzar los objetivos propuestos.
2. *Organización:* establecer el orden, delimitar el tiempo y los recursos destinados a cumplir con la planificación.
3. *Dirección:* esta etapa requiere de un seguimiento a los fines de advertir situaciones de desvíos al plan original y poder hacer las correcciones pertinentes.

Capítulo 2 - Marco teórico

2.1. Proyectos de Inversión

Cuando nos paramos frente a la idea de proyecto de inversión se nos disparan un sinnúmero de aristas a pensar.

No es tarea sencilla pensar una idea y llevarla a cabo con lo que ello significa desde asumir los riesgos, hasta disfrutar de los buenos resultados o soportar aquellos que son no tan deseados.

En concordancia con los autores Sapag Chain N. y Sapag Chain R. (2008) un proyecto es una idea que surge a partir de la detección de una necesidad humana o una oportunidad de negocio, que busca recopilar, crear y analizar de una manera sistemática un conjunto de datos, que permitan emitir un juicio de valor de carácter cualitativo o cuantitativo fundado en las ventajas o desventajas de asignar los recursos económicos, conocidos como escasos, al desarrollo de esa idea.

Siguiendo con el autor, hoy en día el proyecto es un instrumento cada vez más utilizado, independientemente de la envergadura de los agentes económicos, que logra disminuir la incertidumbre a partir del manejo de un caudal de información, ajeno al azar, que permite trabajar con cierta previsibilidad y anticipación. Aunque la inestabilidad de la naturaleza, los cambios institucionales, políticos, comerciales, tecnológicos y los marcos normativos, entre otros, hacen que esa predicción a un nivel de perfección no se cumpla, esa situación, no lleva a justificar la falta de desarrollo de un estudio previo, de dicho proyecto.

Cuando se habla de inestabilidad de la naturaleza, se hace referencia a cambios climáticos y catástrofes que modifiquen el contexto original en el que se había embarcado el proyecto.

Por otro lado, los cambios políticos y económicos tienen que ver con las mutaciones a nivel de relaciones diplomáticas y/o en el contexto interno que repercuten de forma indirecta

o directa sobre el proyecto, como por ejemplo variaciones que se producen en materia de relaciones comerciales internacionales a partir de controversias manifiestas entre dos o más países, como también un cambio de gobierno en un contexto doméstico, respectivamente.

Por mencionar algunos más, un cambio tecnológico puede llevar al fracaso del proyecto dependiendo del nivel de impacto que tenga sobre el mismo, transformando un proyecto exitoso en uno proyecto inviable y, por último, un cambio en el marco legal lo puede convertir a un proyecto económicamente viable en uno de imposible implementación.

Para Fontaine (2008) la definición de proyectos de inversión depende del perfil profesional de quien la realice, así:

- Para un economista, “un proyecto es la fuente de costos y beneficios que ocurren en distintos períodos de tiempo” (pág. 1). En esta concepción, el trabajo se enfoca en identificar los costos y beneficios, medir la rentabilidad económica y la conveniencia o no de llevarlo a cabo,

- Para un financista, “el proyecto es el origen de un flujo de fondos provenientes de ingresos y egresos de caja, que ocurren a lo largo del tiempo (pág. 1).

Básicamente, aquí la preocupación se centra en la capacidad de los flujos de ingresos para hacer frente a los compromisos de deudas.

Siguiendo con el autor, advierte la existencia de sesgos profesionales que se dan en estos tipos de proyectos, e invita a reconocerlos, con el fin de lograr un equipo de trabajo que alcance los mejores resultados en la ejecución de los proyectos de inversión.

Adentrándonos en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Project Management Institute, 2017) define al proyecto como: “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (pág. 40).

- ***Producto, servicio o resultado único***: el desarrollo de un proyecto

requiere del cumplimiento de objetivos estratégicos que conducen al fin determinado. Ese fin puede estar dado, por un producto pensado y diseñado, una prestación de servicio con su rasgo de intangibilidad, un resultado único que brinda información de interés colectivo, sobre algún tema en particular o, también puede darse, un ensamble de las anteriores mencionadas, abarcando todas las aristas en un resultado final.

- ***Esfuerzo temporal:*** una de las peculiaridades de los proyectos es la temporalidad de estos. El tiempo de duración, la fecha de inicio y culminación depende de la envergadura del proyecto a ejecutar. Generalmente, ese tiempo está cumplido cuando, se han logrado los objetivos propuestos, se presenta una imposibilidad de continuar por razones de presupuesto, legales, falta de disponibilidad de los recursos humanos, físicos o alguna otra situación que conduce a la finalización de este.

- ***Los proyectos conducen al cambio:*** una organización situada en un momento cero, que desarrolla e implementa un proyecto, se traslada a un nuevo escenario como consecuencia de los objetivos específicos alcanzados.

- ***Los proyectos hacen posible la creación de valor del negocio:*** los empujes de negocios traen consigo beneficios, algunos de carácter tangibles como, nuevas herramientas, nuevas cuotas de participación del mercado, mayores volúmenes de transacciones, por nombrar algunos, y otros de carácter intangibles como, mayor posicionamiento de la marca, mayor prestigio, identificación, mejor reputación, beneficios sociales, entre otros.

- ***Contexto de Iniciación del Proyecto:*** los niveles jerárquicos de la organización, encargados de la toma de decisiones, actúan en función de las necesidades u oportunidades que les presenta el contexto en el cuál funcionan.

Hay cuatro factores básicos que sirven para evidenciar el contexto, ellos son: los marcos normativos, las necesidades o peticiones latentes de los interesados, los cambios

originados en el concepto de negocio y el uso de las tecnologías y, por último, la necesidad de renovar, mejorar y crear productos o servicios.

La formulación de proyectos de inversión constituye un objeto de estudio bastante amplio y sumamente complejo, que demanda la participación de diversos especialistas, es decir, requiere de un enfoque multivariado e interdisciplinario.

Los proyectos nacen, se evalúan y eventualmente se realizan en la medida que respondan a una necesidad humana.

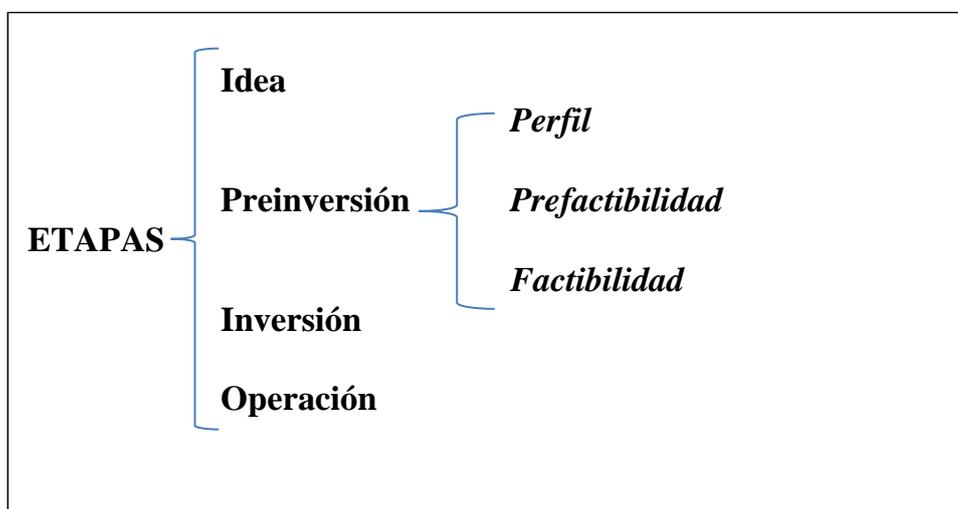
La definición más general que se puede dar de inversión es que consiste en la renuncia a una satisfacción inmediata y cierta, a cambio de la esperanza de una ganancia futura, de la que el bien o el derecho adquirido es el soporte de dicha esperanza. La inversión básicamente es un proceso de acumulación de capital con la esperanza de obtener unos beneficios futuros. La condición necesaria para realizar una inversión es la existencia de una demanda insatisfecha, mientras que la condición suficiente es que su rendimiento supere el costo de acometerla. En cada etapa deben precisarse todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, o sea optimizarlo. Para llevar a cabo un estudio de proyecto de inversión se requiere, por lo menos, según la metodología y la práctica vigentes, de la realización de tres estudios: Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Económico-Financiero.

(recuperado <https://proyectosinversion.wordpress.com/proyectos-de-inversion/>)

2.2. Etapas de un Proyecto

Las etapas de un proyecto de inversión, según Sapag Chain (2011), en su obra Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión las resume en cuatro, siendo las mismas: Idea, Preinversión, Inversión y Operación.

Cuadro 1- Etapas de un proyecto



Fuente: (Sapag Chain, 2011, pág. 30)

2.2.1. Idea

La adopción de una idea para llevarla a diseño de proyecto de inversión tiene su origen en un sinnúmero de propuestas, necesidades insatisfechas, oportunidades, carencias y voluntades de explorar nuevos caminos en los que se vislumbran un vacío que demanda ser cubierto (Sapag Chain, 2011).

Asimismo, el autor sostiene que la idea puede conducir a profundizar sitios conocidos, aumentar la eficiencia en el uso de los recursos, abandonar productos o servicios obsoletos, ampliar la capacidad productiva, detectar capacidad ociosa e innovar, entre otras cosas.

Por último, sostiene que cuando nace la idea y se la elige para desarrollarla comienza un proceso de análisis de profundización y evaluación del grado de conveniencia para ejecutarla. Este tipo de análisis se realiza desde lo económico, legal, ambiental, financiero y social, por nombrar algunos.

2.2.2. Preinversión

Como lo define Fontaine (2008), “la preparación de este estudio no demandará mucho tiempo o dinero, sino más bien conocimientos técnicos de expertos que permitan, a grandes rasgos, determinar la factibilidad técnica de llevar adelante la idea” (pág. 36)

Sapag Chain (2011) en su obra *Proyectos de Inversión*, explica que en esta etapa se realizan tres estudios de viabilidad:

- *Perfil*: en esta etapa se construye un bosquejo de la idea/proyecto, obteniendo una mirada general de la misma en base a experiencias vividas, cálculos globales y estimaciones de ingresos y egresos.

Se busca justificar su posible desarrollo y también, se aborda la posibilidad de dejarlo sin efecto midiendo sus consecuencias o alternando con otra oportunidad que sea más prometedora.

Se llevan a cabo lecturas sobre el tema a fin de profundizar y buscar información en fuentes que hagan a la data desde un aspecto más específico

- *Prefactibilidad*: en esta instancia se requiere de una investigación más meticulosa, a fines de poder tener una aproximación de las variables que intervendrán en el proyecto.

Se planifican actividades de recopilación, lecturas y análisis de fuentes de información, de tipos formales e informales, que puedan contribuir a emitir un juicio de valor con herramientas fundadas en el conocimiento.

En esta etapa se contemplan todas las aristas necesarias para conocer la viabilidad del proyecto como son: su participación y arribo al mercado, su marco legal, la existencia de los materiales y elementos para concretarlo, su impacto ambiental, social, tecnológico y la medición de la rentabilidad; acabado este análisis finalmente, se podrá sugerir su continuidad en estudios

más profundos o, contrariamente su abandono, como también, la postergación hasta que las condiciones estén dadas en su totalidad.

- ***Factibilidad***: transitando la última de las etapas que conlleva la preinversión, aquí el tipo de estudio que se requiere es de mayor profundidad respecto a las variables involucradas en el proyecto y más aún, en aquellas en las que no se obtuvieron datos muy confiables en el estudio de etapas previas.

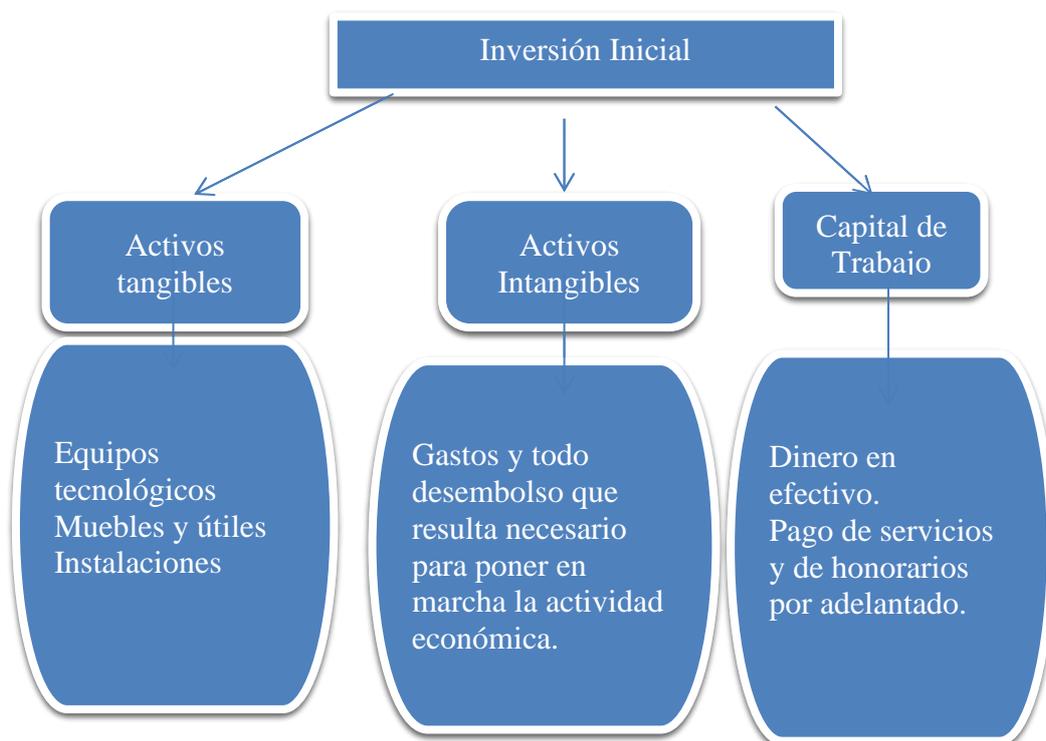
Los datos sobre los que se trabajan provienen de la fuente en los que se originan y en base a ello se generar reportes y conclusiones que ayudarán a decidir sobre el futuro de este.

El estudio de factibilidad de cierta manera es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde se define el problema por resolver. Para ello se parte de supuestos, pronósticos y estimaciones, por lo que el grado de preparación de la información y su confiabilidad depende de la profundidad con que se realicen tanto los estudios técnicos, como los económicos, financieros, de mercado y otros que se requieran. (<https://proyectosinversion.wordpress.com/proyectos-de-inversion/>)

En esta etapa de evaluación de proyecto, el fin que se busca es, conocer la rentabilidad social y económica que asegure la posibilidad de resolver un problema o una necesidad de manera eficiente segura y rentable (Baca Urbina, 1998).

2.2.3. Inversión

Es la etapa de implementación del proyecto, luego de haber realizado los estudios pertinentes, a los fines de lograr su cometido. En esta instancia debe haber disponibilidad de todos los recursos necesarios para afectarlo al fin.

Cuadro 2- Inversión Inicial

Fuente: elaboración propia

2.2.4. Operación

Es la ejecución propiamente dicha de la inversión, es decir materializada aquella, se da inicio finalmente a la puesta en marcha del proyecto.

En paralelo se implementa un sistema de control que permita medir el grado de cumplimiento planificado, como también las desviaciones que se produzcan, propias de la ejecución del proyecto, y la posibilidad de advertirlas a tiempo y realizar las correcciones correspondientes.

2.3. Análisis del riesgo

El riesgo de un proyecto está dado por la variabilidad de los flujos de cajas reales con relación a los estimados. Cuanto mayor sea esa variación mayor es el riesgo del proyecto objeto de estudio.

El riesgo se presenta en una situación donde la información es aleatoria y está asociada a una estrategia que contiene un grupo de resultados posibles, ligados a una

probabilidad de ocurrencia o no. La incertidumbre de un proyecto está dada por el desconocimiento de los resultados de una estrategia, por lo tanto, la probabilidad de ocurrencia no se puede cuantificar.

La incertidumbre viene dada por, falta, exceso o falsa información, es una característica que se mantiene y se acrecienta con el tiempo de desarrollo del proyecto. (Sapag Chain Nassir, 2008)

2.4. Métodos para tratar el riesgo

Continuando con los autores Sapag Chain N. y Sapag Chain R. (2008), existen distintos métodos para medir el riesgo y no siempre se llegan a los mismos resultados, dependerá de la información disponible y de la elección de algunos de ellos.

Uno de los más utilizados es el método subjetivo y se caracteriza por basarse en consideraciones de carácter informal y de apreciaciones personales por parte de quien toma las decisiones. No incluye específicamente el riesgo del proyecto, en todo caso podría incluirse una medida de la variabilidad entre el valor observado y el valor estimado, pero igual resulta ineficiente a la hora de incorporar y considerar el riesgo en su total magnitud.

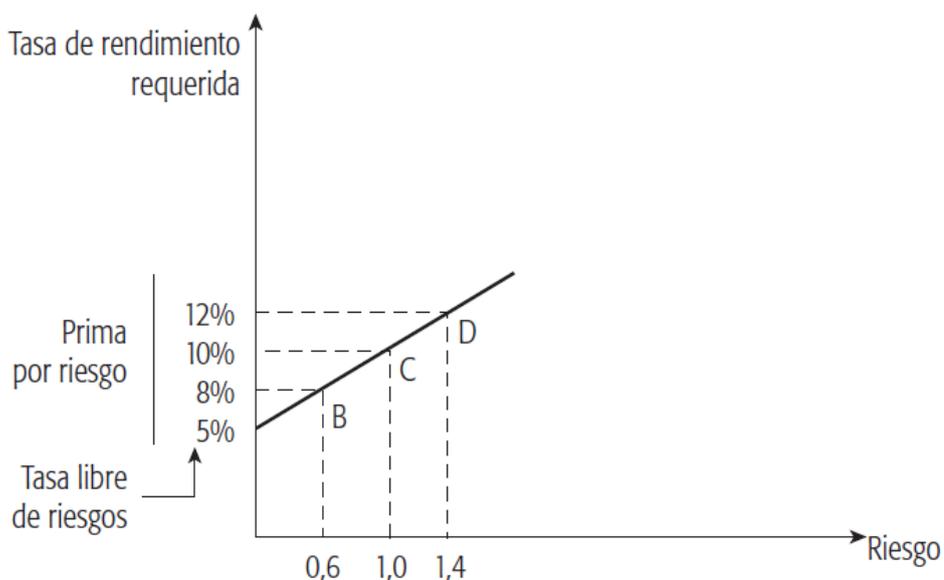
Los métodos estadísticos son los que pueden superar en parte, no en su totalidad, el riesgo del proyecto olvidado en las consideraciones subjetivas. Los mismos tienen en cuenta la distribución de probabilidades de que ocurran los flujos de fondos futuros, para presentar frente a quien tome las decisiones de aceptación o no de llevar a cabo el proyecto, los valores probables de rendimientos y la dispersión de su distribución de probabilidad.

Entre ellos se puede nombrar al método del ajuste a la tasa de descuento. Este método es otro de los utilizados para agregar el efecto del riesgo en los proyectos; ajusta los flujos de fondos a través de la tasa de descuento. Esta tasa será más grande a medida que el riesgo

asumido en el proyecto sea mayor, resultando la rentabilidad muy castigada por una tasa tan ajustada, pudiéndose correr el riesgo de que el proyecto resulte no rentable.

Este método grafica lo que se llama la curva de indiferencia del mercado

Cuadro 3- Curva de indiferencia del mercado



Fuente: (

(Sapag Chain Nassir, 2008)

La curva de indiferencia del mercado grafica el nivel máximo de certidumbre en el punto donde el riesgo es cero y la tasa de rentabilidad 5% y en la misma curva se aprecia que a mayor riesgo, mayor es la tasa de descuento que se le exige al proyecto para que amerite aceptarlo.

Fórmula de cálculo del Valor Actual Neto

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+f)^t} - I_0$$

donde BNt son los flujos netos (beneficios)

t y f tasa de descuento ajustada por riesgo

$$f = i + p$$

i es la tasa de interés libre de riesgo y p es la prima de riesgo exigida por la persona que hace la inversión para compensarla con retornos inciertos.

Lo que dificulta este método es la determinación de la tasa de descuento que depende del nivel de la subjetividad y el nivel de rentabilidad requerido por el inversionista, a la hora de llevar a cabo el proyecto (Sapag Chain, 2011).

2.5. Indicadores de rentabilidad para evaluar proyectos

Como lo señalan los autores (Sapag Chain Nassir, 2008), la hora de ser criterioso respecto a la viabilidad o no de un proyecto de inversión, se analiza el resultado que arroje el VAN de tal manera que si:

$VAN > 0$ el proyecto es aceptable, rentable, supera lo exigido por el inversionista.

$VAN = 0$ es indiferente ejecutarlo, ya que el proyecto renta lo que el inversionista espera.

$VAN < 0$, el proyecto no alcanza a rentar lo que el inversionista espera del mismo.

Otro criterio que se suele acompañar al cálculo de la VAN es la TIR tasa interna de retorno, que es aquella tasa donde el valor actual neto se hace cero.

La TIR es una única tasa de rendimiento del proyecto, que indica la mayor tasa que el inversionista podría asumir en un endeudamiento, sin perder dinero.

$$\sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

2.6. Marketing

“El marketing implica administrar mercados para dar lugar a relaciones redituables con el cliente” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 7)

Hoy en día es importante a la hora de promocionar el espacio, ser claros en el concepto, identificar el público a quien va dirigido, hablar sobre ventajas competitivas, de sustentabilidad y lograr posicionamientos, por todo eso se hace necesario desarrollar una estrategia adecuada, basada en un plan de marketing estratégico.

Hablar de marketing implica hablar de un conjunto de conceptos y acciones a desarrollar, que han ido evolucionando a lo largo del tiempo, centrados básicamente en la mente del consumidor.

Cómo todos sabemos el ser humano tiene un conjunto de necesidades y deseos a satisfacer. Una vez cubiertas las primeras, empiezan a tomar protagonismos los segundos influenciados por su entorno, y es en esta instancia donde el rol del marketing comienza a tomar mucha más fuerza y necesita de mayor destreza para involucrarse con el mercado.

Como dicen Kotler y Armstrong (2012) “Las necesidades humanas son estados de carencia percibida. Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas, moldeadas por la cultura y la personalidad individual” (pág. 34).

Debemos desmitificar que el marketing solo hace referencia a una etapa de publicidad o propaganda de un bien o servicio, va mucho más allá y es, en ese más allá donde hay que posicionarse.

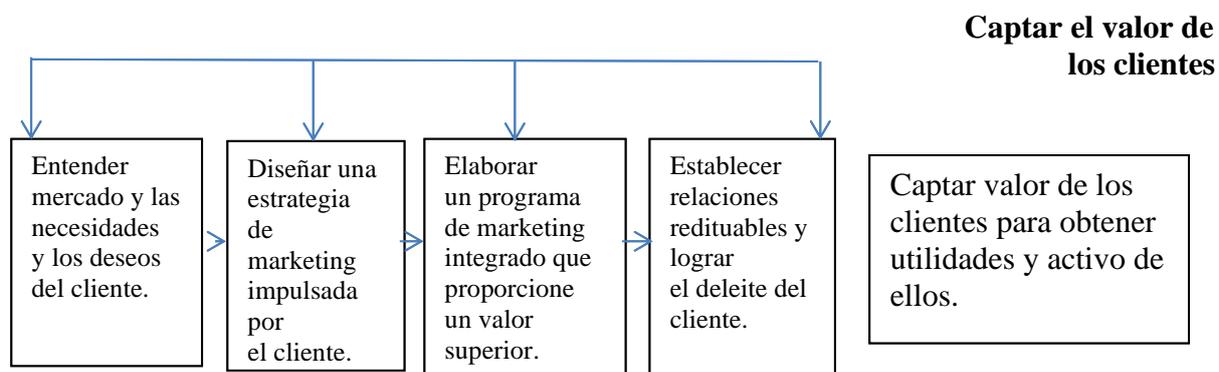
El marketing tiene que ser estratégico para que una organización crezca, se desarrolle y permanezca con signos vitales. Para ello se debe muñir de información interna y externa de la organización, debe capacitar y conocer a sus empleados, poder leer el mercado, analizarlo, segmentarlo y entenderlo, debe tener la capacidad de identificar claramente el potencial del producto o servicio a ofrecer, sumarle valor, crear diferenciales, prometer y cumplir con las expectativas generadas, advertir los cambios, conocer los competidores y por sobre todas las cosas valerse de las experiencias del consumidor

2.7. El proceso del marketing

El proceso del marketing, bien lo describen Kotler y Armstrong (2012), se trata de crear de forma permanente valores para los clientes fortaleciendo las relaciones con ellos.

Cuadro 4- Creación de valor para los clientes y establecimiento de relaciones con ellos

Creación de valor *para los clientes* y establecimiento de relaciones con ellos



Fuente: Kotler y Armstrong (2012, pág. 5)

Siguiendo con el cuadro precedente, podemos trabajar en la descripción de las etapas del proceso del marketing:

2.7.1. Entender el Mercado, las necesidades y los deseos del cliente

“ Las necesidades humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimientos y expresión personal” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 6).

Se imagina al mercado como un globo gigante que encierra a todos los actores que lo conforman, proveedores, clientes, bienes, servicios, ofertas, demandas, stakeholders, entre otros.

Cada mercado se tiñe del color de las pinceladas que los usos, costumbres, culturas y clima se presentan en una sociedad y hacen de ésta, distinta a las demás. Por eso, a la hora de querer introducirse en él se vuelve imprescindible valerse de una herramienta fundamental que nos proporciona el marketing, “un estudio de mercado”. El mismo nos brindará características, volcará las necesidades y deseos insatisfechos en la sociedad, generando disparadores que servirán a la hora de preparar y presentar el producto/servicio al consumidor y lo ayudarán en su decisión de compra.

A partir de ese estudio se podrá segmentar el mercado en: edades, zonas, gustos, poder adquisitivo, preferencias, nivel cultural, nivel de formación académica, y elegir qué segmento será objeto del plan de marketing.

La identificación del mercado al cuál dirigirse, es una de las tareas más importantes antes de lanzar un plan de marketing. Allí se gesta la idea de cómo cubrir ciertas necesidades y deseos que una parte del mercado no encuentra satisfechas y, por las cuáles hay un dejo manifiesto de vacío y una oportunidad de desarrollo que solo lo podrán ver quienes tenga la habilidad para encontrarla.

2.7.2. Diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente.

Es importante reconocer que, hoy en día el cliente es un ser influenciable e influenciado por su contexto y a través de la demanda, va moldeando la oferta del mercado indicando qué productos o servicios están ausentes, obsoletos, o gozan de una gran preferencia por parte de ellos.

Kotler y Armstrong (2012) sostienen que para diseñar una estrategia basada en el cliente se hace necesario poder responder dos preguntas importantes ¿a qué clientes dirigirse?, es decir, determinar el mercado meta y ¿cuál es la propuesta de valor incrementada para ofrecer a esos clientes?

Siguiendo con los autores, señalan que cuando se eligen los clientes a los cuales se dará el servicio, lo que se hace es segmentar el mercado, para luego elegir los segmentos que se perseguirán conformando el mercado meta.

Los gerentes de marketing saben que las compañías deben elegir, seleccionar aquellos clientes que puedan atender adecuadamente y que les signifique un rédito.

Respecto a la creación de una propuesta de valor, la misma debe ser sólida y estar orientada a que la organización logre diferenciarse y posicionarse en el mercado respecto a sus competidores, llevando mayores beneficios y satisfacciones a los consumidores.

Para diseñar y poner en práctica las estrategias del marketing, las organizaciones podrían utilizar cinco (5) conceptos alternativos (Kotler & Armstrong, 2012):

- Producción: eficacia en la producción y accesibilidad del producto.
- Producto: mejorar el producto de forma continua. Calidad e innovación.
- Ventas: promoción de ventas a gran escala.
- Marketing: conocer las necesidades y deseos del mercado meta. Proporcionarle satisfacciones superiores a la de sus competidores.
- Marketing social: exige un marketing sustentable y responsable que genere satisfacción en el corto plazo a los consumidores y bienestar a largo plazo en toda la sociedad.

2.7.3. Elaborar un programa de marketing integrado que proporcione un valor superior

Preparar un plan de marketing que proporcione valores superiores al cliente no es tarea sencilla, en esta etapa se entrelaza la sensibilidad, subjetividad, preferencias y la apreciación que cada uno tenga en función de sus experiencias y expectativas, así como también el conjunto de satisfactores alternativos que se encuentren en el mercado.

Coincidiendo con los autores Kotler y Armstrong (2012) ellos sugieren ser cuidadosos con lo que se promete, ofrecer más de lo que se promete genera un cliente en un estado de satisfacción superior, suma un aliado a la firma y será sostén en un programa de fidelización.

Prometer y brindar en iguales proporciones, da por resultado un cliente satisfecho y, prometer y no cumplir consigue tener un cliente insatisfecho con la mirada puesta en la competencia y con alto riesgo de perderlo, buscando en otro satisfactor la calma.

El objetivo del marketing es ampliar el mercado, sumar nuevas cuotas y clientes. Para lograrlo es usual desarrollar un programa del marketing muy conocido, como son las 4 P's, siendo éstas:

Producto: también podemos incluir a los servicios, son aquellos destinados a satisfacer una necesidad latente en el mercado.

Precio: es el resultado de una relación de producto/servicio a ofrecer al público objetivo que marcará las cotas de precios, netamente subjetivas, que estarían dispuestos a afrontar.

Plaza: delimitar el radio de acción de este plan para introducirse en el mercado.

Promoción: se entiende como la habilidad y el poder de convicción para atraer nuevos clientes y conservar los presentes.

2.7.4. Establecer relaciones redituables y lograr el deleite de los clientes

Siempre continuando con las líneas de Kotler y Armstrong (2012), las relaciones redituables son el alma del marketing, se vuelven intermitentes y son por las que finalmente el marketing perdura y tiene vida. Esas relaciones se generan en las transacciones o intercambios entre clientes, que encuentran su satisfacción y depositan confianza en su experiencia del consumo, y de los proveedores de bienes y servicios que logran alcanzar sus metas y objetivos.

Está claro que el cliente a la hora de elegir una opción de consumo enciende sus motores sensoriales y pone en juego múltiples factores que anidan en su mente, por eso, a los fines de progresar como organización es importante estar constantemente enfocando las energías en recrear situaciones que hagan que sus clientes renueven sus emociones, sumen experiencias positivas de manera frecuente, refuercen los vínculos, depositen confianza, logrando así un proceso sentimental que construya la fidelización del mercado, que no es más que la oportunidad de involucrarse en el concepto interno de la organización y volver a elegir una y otra vez la experiencia vivida.

2.7.5. Captar el valor de los clientes

“El capital basado en los clientes es la combinación total de los valores del tiempo de vida de todos los clientes actuales y potenciales de una empresa” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 21).

Siguiendo con los autores, podemos decir que esta etapa se centra en encontrar y atesorar el valor futuro del cliente, es decir, cómo mantener y potenciar las relaciones actuales sólidas y redituables, como uno de los componentes intangibles de la organización.

En el universo de clientes que tiene una organización, existen diversas categorías que pueden estar dados por el nivel de actividad de transacciones celebradas, su grado de compromiso, afinidad, volatilidad y por el nivel de rentabilidad que aportan, entre otras cosas.

Por tal motivo es muy importante desde el marketing, desarrollar estrategias apropiadas para cada tipo de cliente, en las que se trabaje fuertemente la propuesta de valor del producto o servicio con una mirada hacia delante, con el ímpetu de conservar e incrementar la fidelización y triunfar en el futuro, asegurándose continuidad en el mercado del consumo.

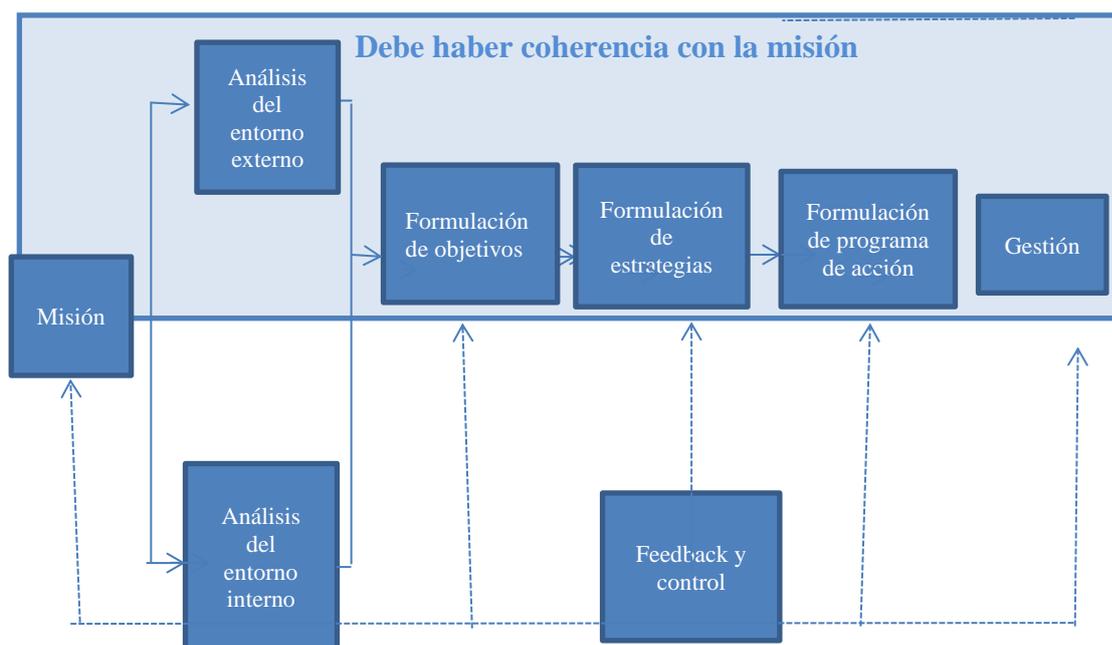
2.8. Plan de marketing

Monferrer (2013) , en su obra Fundamentos del marketing, dice:

“El plan de marketing debe definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión” (pág. 37).

Asimismo, el autor propone que la elaboración de una planificación estratégica quede plasmada en las etapas que se aprecian en el cuadro 5.

Cuadro 5- Etapas en la elaboración de un plan estratégico



Fuente: Monferrer (2013, pág. 34)

Su desarrollo debe responder a las siguientes preguntas

- ¿Dónde estamos?
 - ¿A dónde queremos llegar?
 - ¿Cómo llegaremos allí?
 - ¿De qué herramientas nos valdremos?
 - ¿Cómo nos aseguraremos?
-
- The diagram consists of two blue brackets on the right side. The top bracket groups the first three questions: '¿Dónde estamos?', '¿A dónde queremos llegar?', and '¿Cómo llegaremos allí?'. This bracket is labeled 'Marketing estratégico'. The bottom bracket groups the last two questions: '¿De qué herramientas nos valdremos?' and '¿Cómo nos aseguraremos?'. This bracket is labeled 'Marketing operativo'.

2.8.1. Misión

Kotler y Armstrong (2012) “Una declaración de misión es el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara funciona como la “mano invisible” que guía al personal de la organización” (pág.39).

2.8.2. Análisis del entorno

Como expresa Monferrer (2013), la primera de las preguntas, ¿dónde estamos? Se responde con la construcción de una matriz FODA, (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) basándose en un análisis interno y externo, propio de cada organización y del mercado en el que se desenvuelve respectivamente.

Para Kotler y Armstrong (2012) resulta necesario realizar un análisis integral de la compañía. El mercadólogo debe llevar a cabo un análisis FODA en el cual se evalúan:

- *Fortalezas:* recursos, capacidades y situaciones favorables internas que podrán llevar a la compañía a responder a sus clientes, satisfacerlos y alcanzar sus objetivos.

- *Debilidades:* limitaciones y situaciones desfavorables internas que posee la compañía y que pueden llevar a entorpecer el desarrollo de esta.

- *Oportunidades:* situaciones o factores positivos dados por el entorno externo, y que la organización podría usar en su beneficio.

- *Amenazas*: situaciones o factores actuales y negativos dados por el entorno externo, que pueden dificultar el funcionamiento y desafiar el desarrollo de la compañía.

Para poder armar la matriz FODA resulta necesario realizar un análisis del entorno (Kotler & Armstrong, 2012), a fin de identificar participantes y fuerzas que afectan de manera positiva o negativa al marketing.

Asimismo, los autores lo dividen en:

- *Microentorno*: corresponde a los participantes próximos a la empresa que influyen en la construcción de las relaciones con los clientes. Dentro del mismo se identifican:

- *La compañía*: la alta gerencia, junto a todos los departamentos de la empresa (contabilidad, desarrollo, investigación, compras, etc.) forman lo que se denomina ambiente interno.
- *Proveedores*: son los encargados de facilitar los recursos que la empresa requiere para producir sus bienes y servicios.
- *Intermediarios*: colaboran en la promoción, venta y distribución de los bienes y servicios.
- *Competidores*: son aquellos que desarrollan fuerzas y valor agregado para mayor satisfacción de los clientes.
- *Público*: un grupo de personas que demuestra interés en la capacidad de la empresa.
- *Clientes*: son los principales participantes del microentorno de una empresa.

- *Macroentorno*: consiste en las fuerzas que afectan al microentorno. Dentro del mismo se identifican:

- *Entorno demográfico*: hace referencia al estudio de la población humana, su magnitud, densidad, raza, género, entre otras informaciones estadísticas.

- *Entorno económico:* está relacionado con el poder adquisitivo y el nivel de consumo de los clientes.
- *Entorno natural:* se consideran todos los recursos naturales que se necesitan para llevar a cabo el plan de marketing. Requiere de la toma de conciencia sobre el uso y tendencias; como la escasez de materias primas, aumento de la contaminación dañando el entorno natural y las intervenciones de los gobiernos para lograr un medio ambiente saludable.
- *Entorno tecnológico:* es muy poderoso e influye en el destino de la organización, generando grandes impactos sobre la misma (por ejemplo, internet), y creando nuevos mercados y oportunidades. Además, la tecnología evoluciona con rapidez, obligando a la organización a estar en permanente adaptación.
- *Entorno político y social:* es el conjunto de leyes, instituciones gubernamentales y grupos de coacción que restringen el accionar de las empresas o de los individuos en una sociedad determinada.
- *Entorno cultural:* son los valores, preferencias, percepciones y conductas de una sociedad.

2.8.3. Análisis internos de los recursos necesarios

En este análisis se involucra la definición de la imagen corporativa de la empresa, identificación de recursos humanos, edilicios, tecnológicos, económicos y financieros para llevar adelante el proyecto (Monferrer, 2013).

2.8.4. Formulación de objetivos

En la segunda pregunta, ¿a dónde queremos ir? se trata de establecer la misión y los objetivos del marketing estratégico.

La misión es una mirada a futuro que incluye varias aristas de la organización y que no deben abandonarse en el camino. Marca el rumbo y la dirección a la que se deben sumar todas las acciones y guardar armonía entre sí, para lograrla. La misión perdura en el tiempo y constituye el ADN de la organización.

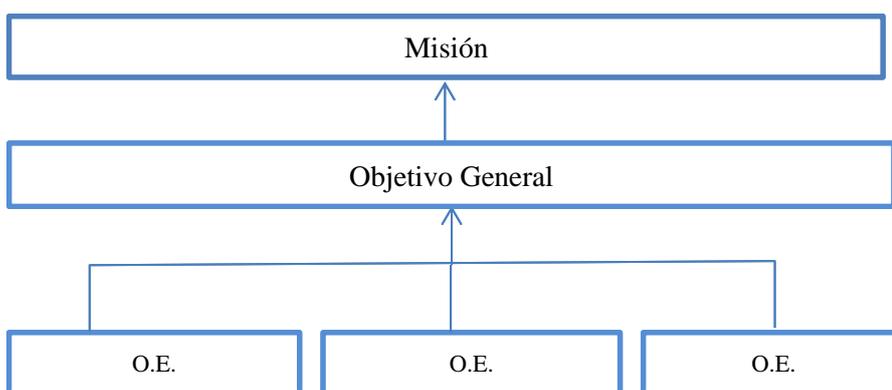
Los objetivos son una acción determinada a llevar a cabo en un tiempo determinado. Están íntimamente ligados a la misión, velan por ella y guardan coherencia con el resultado del análisis FODA de la organización, identificando posibilidades, alcances y limitaciones.

Cuando hablamos de objetivo podemos nombrar:

General: es abarcativo a todo el plan, responde a una pregunta general de una determinada situación.

Específico: es puntual y se refiere a una acción específica respondiendo a un objetivo general y responde en forma particular a una determinada situación.

Gráfico 1 - Objetivos y misión



Ref: O.E. objetivos específicos

Fuente: elaboración propia

Continuando con Monferrer (2013), el autor divide los objetivos en las siguientes categorías:

Objetivos de relaciones: se basan en crear, sostener e identificar las relaciones con los clientes, proveedores, distribuidores, etc.

Objetivos comerciales: se orientan a aumentar ventas, conservar la participación en el mercado, cualquier objetivo de las 4 "Pes" (precio, promoción, producto, plaza)

Objetivos económicos: se proponen incrementar o conservar los beneficios, márgenes o rentabilidades.

2.8.5. Formulación de estrategias

En esta etapa respondemos a la pregunta del autor ¿cómo llegaremos allí?

“La selección de la estrategia de marketing supone la definición de la manera de alcanzar los objetivos de marketing establecidos” (Monferrer, 2013, pág. 43).

Para definir bien las estrategias se hace necesario haber respondido a las preguntas anteriores para valerse de un caudal de información inherente a la organización y su contexto, que ayudará al momento de delinear las acciones que conduzcan al éxito.

Para el desarrollo estratégico se pueden identificar estrategias genéricas, de crecimiento y competitivas.

2.8.5.1 Estrategias genéricas según las ventajas competitivas

Porter (2014) identifica tres estrategias genéricas (ver cuadro 6)

Cuadro 6- Tres estrategias genéricas

	Menor costo	Diferenciación
Objetivo amplio	1. Liderazgo de costos	2. Diferenciación

ÁMBITO COMPETITIVO

Objetivo	3.A Enfoque en	3. B Enfoque en la
estrecho	costos	diferenciación

Fuente: (Porter, 2014, pág. 49)

- Estrategias de costos: se busca tener los costos más bajos del sector, un ámbito amplio y atender a muchos segmentos.

Las fuentes de esta ventaja pueden ser la búsqueda de economía de escalas, la tecnología de patente y facilidad en el acceso a las materias primas.

- Estrategias de diferenciación: la intención es distinguirse dentro del sector en aspectos muy valorados por los compradores. Selecciona uno o más atributos que considera importantes y le da primordial atención para responder esas necesidades.

- Estrategia de enfoque o especialización: busca ocuparse de un estrecho ámbito competitivo, elige un segmento o grupo de segmentos, diseña y adapta sus estrategias para atenderlos y excluye al resto.

2.8.5.2 Estrategias de crecimiento

La Matriz de producto/mercado de Ansoff constituye una herramienta clásica a la hora de realizar un análisis de estrategias de crecimiento, centrada en el objetivo de incrementar las ventas (MATERIABIZ, 2009).

Básicamente se apoya en dos ejes, productos y mercados con dos valores asignado a cada uno, nuevo y existente.

- Estrategia de penetración de mercados: lo que busca es aumentar las ventas con los clientes actuales o sumar clientes nuevos venidos de la competencia. Las herramientas que más se utilizan son los descuentos por grandes compras, fuertes inversiones en publicidad y la implementación de tarjetas de fidelidad.

- Estrategia de desarrollo de producto: aquí el interés se centra en incorporar un producto nuevo a un mercado existente para incrementar la participación en el mismo. Esto requiere el lanzamiento de nuevos productos, marcas y la modificación de los ya existentes. Los motivos que conllevan a un desarrollo del producto son; estar catalogada como empresa innovadora, potenciar una tecnología desarrollada por la compañía, disminuir la capacidad ociosa existente en la planta, fortalecer la cartera de clientes, entre otros.

- Estrategia de desarrollo de mercado: la idea consiste en expandirse a nuevos mercados donde pueda colocar su producto o servicio existente. Esta opción se considera cuando la compañía tiene muy buena participación en el mercado original y dispone de una gran cantidad de productos para sus clientes, por lo que busca desarrollar mercados, incorporando nuevos canales de distribución, incursionado en la exportación, identificando nuevos usos de los productos o servicios, ampliando el mercado meta.

- Estrategias de diversificación: esta opción considera la posibilidad de ingresar en mercados y productos nuevos para la empresa, existen diferentes tipos de diversificación:

Horizontal: se da cuando se incorpora una nueva empresa o se desarrollan productos, marcas o servicios con clientes de un nivel similar, por lo que se adquieren nuevos mercados.

Vertical: se da cuando una empresa se integra con un cliente (integración hacia adelante) o con uno o varios proveedores (integración hacia atrás).

Concéntrica: este tipo de integración se da con la adquisición de empresas que tienen una sinergia tecnológica, comercial, o de producción, pero carecen de productos o clientes en común.

Conglomerada: aquí la integración se da con adquisición de empresas que no tienen la misma sinergia, por lo general se da con aquellas empresas que desean combinar una cartera de negocio cíclica con una de negocios no cíclica.

2.8.5.3 Estrategias competitivas

Kotler y Armstrong (2012) señalan que las empresas que se encuentran en el mismo mercado meta tienen distintos recursos y objetivos, algunas están sólidamente posicionadas y maduras, mientras que otras no, algunas buscan elevadas utilidades a largo plazo y otras un rápido crecimiento en el mercado.

Seguendo con los autores, las estrategias se clasifican en:

- Estrategia de líder: el líder posee la mayor participación en el mercado, influye en la determinación de los precios, en la innovación de productos, en la cobertura de distribución y en los gastos destinados a promociones.

Sus competidores les reconocen el dominio del mercado y se enfocan en ellos como compañías a vencer, copiar o evitar.

El líder está permanentemente en alerta, otras compañías están pendientes de aprovechar sus debilidades o vulnerar sus fortalezas. La pérdida de una oportunidad puede hacer perder fácilmente su posición de líder.

Para que ello no ocurra las compañías líderes tienen tres (3) opciones:

- Ampliar la demanda total.
- Proteger la participación actual del mercado, a través de acciones ofensivas y defensivas.
- Extender su participación en el mercado.

- Estrategia de retador: son compañías que no ocupan el primer lugar y quieren desafiar al líder con estrategias agresivas para llegar a ser líder o para ganar mayor participación en el mercado. El retador observa lo que hizo exitoso el líder y se empeña en superarlo.

- Estrategia de seguidor: son compañías que no desafían al líder del mercado. Miran y aprenden de la experiencia de los ellos y suman ventajas a la hora de mejorar o copiar los productos o programas.

Cada seguidor procura ofrecer ventajas distintas a su mercado meta, como puede ser la ubicación, servicios y financiamiento. Debe mantener los costos de producción bajos y su calidad de producto y servicio alto y de esa manera ganar más clientes.

- Estrategia de especialista: la empresa se avoca a una determinada línea de producto/servicios donde es específica y profundiza en esa especialización.

2.8.6. Ejecución y control

Por último, y continuando con Monferrer (2013) queda responder la siguiente pregunta ¿qué herramientas se utilizarán, y cuáles serán los procedimientos de control?

Con estas preguntas se inicia la última etapa, y se adentra al marketing operativo encargado de la ejecución y control.

Luego de haber realizado todo el análisis y haber elegido las estrategias, se deben planificar las acciones a llevar a cabo y su forma de implementación.

Para ello se hace necesario conocer todos los recursos con que cuentan, económicos, humanos, materiales y la noción de tiempo para delimitarlo.

En la etapa de implementación se hace necesario, y en períodos razonables, el control de la ejecución en función de los resultados esperados, a los fines de advertir desviaciones y poder hacer las correcciones y ajustes pertinentes en tiempo y forma.

Capítulo 3 - Marco Metodológico - Plan de negocio

La idea es llevar a cabo un proyecto de inversión sobre la implementación de un espacio de coworking en la ciudad de La Rioja.

Para ello se realizaron lecturas de instrumentos facilitadores de información inherente al proyecto: páginas web de empresas dedicadas a brindar este tipo de servicios, bibliografía y artículos periodísticos de revistas de economía, emprendedurismo y afines.

A los fines de abordar el proyecto se definió la misión, visión y objetivos, estableciendo el camino, las aspiraciones y estados que se buscan alcanzar.

A continuación, se confeccionó un FODA con el propósito de advertir en el ámbito externo oportunidades y amenazas, y en el ámbito interno debilidades y fortalezas.

Para ello se llevó a cabo el análisis del macro y microentorno y un análisis interno.

Macroentorno

- Datos demográficos de la provincia de La Rioja y su división geográfica política.
- Datos económicos sobre el nivel de empleo y desempleo en la provincia de La Rioja y la radicación de empresas en el departamento Capital.
- Datos políticos y sociales: leyes, marcos normativos e instituciones, a nivel nacional, provincial y municipal que rigen a la actividad económica.
- Datos sobre indicadores socios laborales.

Microentorno

- Competidores: aquellos ubicados en la zona céntrica de la Ciudad de La Rioja.

- Proveedores: se realizó un análisis en los más estratégicos y principalmente en aquellos prestadores de servicios de internet y conectividad.
- Clientes: se trabajó en identificar el perfil, sus preferencias y necesidades a satisfacer.

Con el propósito de preparar un diagnóstico, se logró compilar los datos de cincuenta y cuatro (54) encuestas, utilizando la modalidad de formularios Google, realizadas a personas ubicadas, en su mayoría, en la Ciudad Capital de La Rioja, de una franja etaria de 22 años en adelante, en las que se obtuvieron datos sobre:

- Si conoce o no la modalidad de trabajo de coworking.
- Si ha usado alguna vez este tipo de servicios.
- La manera de trabajar (remota, física).
- Forma de trabajo (en relación de dependencia o autónoma).
- Estudios cursados y finalizados.
- Localización.
- Posibilidad de contratar un espacio de trabajo con estas características.
- Modo de contratación, mensual o por hora.
- Cuántas horas semanales.
- Rango de precios dispuesto a abonar por mes, semana y/u hora.

También, se realizaron entrevistas a personas que están en el rubro, sobre:

- Ciclos y temporadas del negocio.
- Estructuras de costos y rentabilidad de la actividad.
- Tendencias y preferencias de los clientes a la hora de elegir el servicio, a los fines de reducir la migración y lograr la mayor fidelización del cliente.

Se continuó con un análisis interno de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto, en el que se trabajó en la definición de la imagen corporativa y la elección del nombre, asimismo se estudiaron los recursos afectados al proyecto en todas sus tipologías:

Humanos: se definieron los perfiles de los recursos humanos que formarán el staff que tendrá a cargo llevar adelante la dinámica del negocio, cómo también sus formas de contratación y los marcos normativos pertinentes.

Tecnológico: resultó adecuado listar los recursos tecnológicos necesarios para lograr un nivel de conectividad óptima.

Teniendo en cuenta los cambios que se producen en este ámbito y su velocidad, fue recomendable considerar aquellos equipos de última tecnología que sean accesibles en el mercado local, entendiéndose como físico y/o virtual, a los fines de que tengan una vida útil razonable y no caigan en la obsolescencia en un muy corto plazo.

Estar a la vanguardia de este recurso garantiza en gran parte el éxito del proyecto,

Muebles y útiles: se buscó en el mercado virtual o local, modelo de mobiliario que mejor se adapte a las necesidades y responda al estilo y ambientación.

Edificio: se obtuvieron cotizaciones en la plaza inmobiliaria local, de inmuebles aptos para adecuar los espacios físicos, creando ambientes agradables y funcionales.

Financieros: se consideró la oferta y el costo crediticio en el mercado financiero, se conoció cuál es el perfil necesario para acceder a la misma, como también la identificación de inversores que estén dispuestos a aportar a este proyecto.

Con la información detallada precedentemente fue posible estimar un flujo de fondos, que permitió calcular e interpretar la TIR y VAN del proyecto, a los fines de evaluar la conveniencia o no de llevarlo a cabo.

Se trabajó en la definición de las estrategias de:

- 1- Diferenciación: con el propósito de ser diferente en el sector, apreciando las preferencias de los clientes
- 2- Crecimiento: para lograr ingresar y ganar más mercado.

Capítulo 4 - Proyecto Plan de negocio

4.1. Coworking

Se entiende por coworking a un espacio físico de trabajo, compartido entre distintas personas emprendedoras, profesionales y/o organizaciones que pueden o no, interactuar entre sí, con instalaciones mobiliarias y tecnológicas de vanguardia.

Es un lugar donde prima el ambiente de trabajo, las normas de convivencia son claras, los accesos son controlados a los fines de mantener la calma; el orden, la limpieza y el cuidado del espacio son fundamentales a la hora de hacer uso de ellos.

Este nuevo paradigma que viene marcando tendencia y que pronto va a ser una necesidad a satisfacer, en el mercado local, se centra en las nuevas estructuras de costos que está dispuesto asumir un emprendedor, profesional u organización, que se componen de costos fijos casi nulos y de costos variables proporcionales al nivel de actividad; sumando ventaja en estos tiempos de trabajadores nómades, la posibilidad y la flexibilidad que existe al momento de poder elegir un lugar para trabajar acorde a sus necesidades y, poder responder en tiempo y forma a sus obligaciones.

Son espacios modernos e integrados, lejos de estar aislados, que brindan la posibilidad de potenciar proyectos, interactuar con otros coworkers, generar sinergia y tejer una red de contactos con visiones similares.

Si bien el fin de los servicios brindados, es similar en todos los coworking, existe en el mercado diferencias originadas en el tamaño, estilos y valores agregado de los mismos, como son:

- Servicios de recepción de correspondencia.
- Servicios de cadetería.
- Servicios de impresión y escaneo

- Disponibilidad de lockers.
- Sala para llevar a cabo reuniones corporativas que, eventualmente pueden

convertirse en aulas.

- Generación de fuerzas que conlleven al trabajo en equipos para la consecución de objetivos.

- Diseños armónicos en cada uno de los ambientes.
- Disponibilidad de cocinas equipadas.
- Espacios de relax.
- Espacios verdes, recreativos.

El coworking, es una forma de trabajo que está muy instalada y desarrollada en las principales ciudades del mundo.

Se origina en Estados Unidos el nacimiento de esta forma de trabajo, a finales del S.XX. (meetbcn.com, 2020)

Allí existe una gran oferta de coworking que ha generado un cambio en el estilo de trabajar de los ciudadanos.

En ciudades como Nueva York, San Francisco, Denver, existen cadenas muy importantes de empresas, WeWork por nombrar alguna, que se dedican a prestar este tipo de servicios.

El éxito del coworking, en parte, viene dado por ser una opción, para los freelances y las corporaciones, que alivia los altos costos que deberían afrontar en concepto de alquileres; por las ventajas, flexibilidad, y servicios que ofrecen y también por el espíritu de colaboración, aprendizaje, innovación y de socialización que caracteriza al mundo laboral actual.

La tendencia en el país habla que cada vez habrá más demanda de espacios de trabajo con estas características, como respuesta al incremento en número de emprendedores, de

startups, freelance y corporaciones que van dejando atrás el concepto de oficina tradicional y se disponen a un concepto de trabajo más abierto y colaborativo. (freelandinnovation.com, 2020)

Por último, en nuestro país también está avanzado el coworking, destacándose ciudades como, CABA, Córdoba, Salta, Neuquén, Santa Fe, Mendoza, por referenciar algunas.

Se podría suponer que el nivel de actividad de coworking es más alto en las ciudades grandes y un poco menos o casi inexistentes en ciudades pequeñas donde disponer de un espacio físico todavía es bastante accesible y el desarrollo y visibilización de los potenciales agregados provenientes de las fuerzas de trabajo en equipo, están en la línea de lo desconocido o poco explorado.

4.2. Misión

Ofrecer entornos de trabajo, con disponibilidad de recursos materiales, humanos y tecnológicos de vanguardia, necesarios para llevar a cabo tareas de índole laboral o académica.

4.3. Visión

Espacios de trabajo inspiradores y descontracturados con disponibilidad y accesibilidad a los recursos necesarios para llevar a cabo una labor determinada, con la posibilidad de interactuar y vincularse con colegas, crear red de contactos compartir ideas y potenciar proyectos.

4.4. Objetivo general

Ofrecer un servicio integral de espacios comunes de trabajo, en donde el usuario desarrolle eventualmente el sentido de pertenencia y pueda llevar a cabo su trabajo con satisfacción.

4.5. Objetivos Específicos

Brindar espacios físicos adecuados, crear ambientes agradables y potenciar relaciones personales.

Disponer y ofrecer tecnología de vanguardia.

Contar con RRHH capacitados en la atención del cliente.

Brindar seguridad en el acceso al lugar.

Ofrecer servicios de digitalización y recepción de documentación.

Proponer un espacio común de cocina equipada.

4.6. Análisis del macroentorno

4.6.1. Datos Demográficos

La provincia de La Rioja se encuentra al noroeste del país y conforma junto con las provincias de Catamarca, Tucumán, Santiago del Estero, Salta y Jujuy la región NOA del país.

Políticamente está dividida en 18 departamentos, siendo el departamento Capital el más extenso y el de mayor densidad poblacional, seguido por Chilecito y Arauco.

Imagen 1-Mapa político de la Provincia de La Rioja



Fuente: <https://larioja.gob.ar/index.php/nuestra-provincia/ubicacion-geografica>

La población de toda la provincial asciende a 334.000 habitantes, encontrándose 180.995 en el departamento Capital, representando 54.1 % del total de la población. (Dirección Nacional de Asuntos Provinciales)

De ese total, 83.478 se hallan en la franja etaria de 25 a 64 años, por lo que se la podría considerar como la PEA (población económicamente activa). (Ministerio de Planeamiento e Industria Dcción. de Estadísticas y Censo- Provincia de La Rioja, 2019)

4.6.2. Datos Económicos

Según datos provisorios (2017) del Ministerio de Producción de la Nación en el departamento Capital hay 1624 empresas (Ministerio de Producción de la NaciónWeb, 2020) (<http://datos.gob.ar/dataset/siep-gps-empresas>)

Con relación al Mercado laboral, de acuerdo con el informe proveniente de la Dirección de Asuntos Provinciales de la Nación, la provincia de La Rioja registró un nivel de actividad del 42.4%, una tasa de desempleo del 4.3% inferior a la registrada a nivel regional, en 2do trimestre de 2017, siendo la empleabilidad en la provincia del sector privado en ese tiempo de 33.000 puestos de trabajo.

Respecto al sector público, el mismo tiene una alta relevancia en los puestos de trabajo, llegando en el año 2015 a superar en un 20% a los puestos ofrecidos por el sector privado. (Dirección Nacional de Asuntos Provinciales).

Como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 7- Principales indicadores socio laborales

	Periodo	La Rioja	Región Noroeste	País	Fuente
Mercado laboral					
Tasa de actividad (%)	2° tri 2017	42.4	43.7	45.4	EPH (INDEC)
Tasa de desocupación (%)	2° tri 2017	4.3	6.9	8.7	EPH (INDEC)
Asalariados sector privado formal (miles)	2° tri 2017	33	456	6,184	SIPA
Empleo en la Administración Pública Provincial (miles)	2015	38	352	2,201	DNAP
Remuneración bruta del sector privado formal (\$) *	2° tri 2017	18,669	19,640	26,855	SIPA
Asalariados sin descuento jubilatorio (%)	2° tri 2017	33.6	40.8	33.7	EPH (INDEC)
Pobreza y distribución del ingreso					
Personas bajo la línea de pobreza (%)	1° sem 2017	21.5	28.2	28.6	EPH (INDEC)
Personas bajo la línea de indigencia (%)	1° sem 2017	1.2	4.7	6.2	EPH (INDEC)
Ingreso per cápita (\$) *	2° tri 2017	5,798	5,611	7,522	DNAP-EPH(INDEC)
Gini	2° tri 2017	0.314	0.387	0.428	DNAP-EPH(INDEC)
Brecha de Ingresos (decil 10 / decil 1)	2° tri 2017	7.7	12.9	19.6	EPH (INDEC)
Salud					
Tasa de mortalidad infantil (‰)	2016	9.4	11.2	9.7	MSN
Cobertura de Salud (%)	2° tri 2017	67.1	66.6	68.9	DNAP en base a INDEC
Educación					
Tasa de Analfabetismo (%)	2010	1.8	2.9	1.9	CNPhyV 2010 - INDEC
Ocupados con secundario completo (%) **	2° tri 2017	69.3	63.4	63.6	DNAP-EPH(INDEC)
Ocupados con instrucción superior completa (%)	2° tri 2017	21.8934129	20.4	21.7	DNAP-EPH(INDEC)
Índice de Desarrollo Humano	2016	0.833	0.830	0.848	PNUD

* Los datos son promedios mensuales

** Incluye a los ocupados con instrucción superior completa o incompleta

Fuente: (Dirección Nacional de Asuntos Provinciales)

Según el informe la Dirección Nacional de Asuntos Provinciales, el Producto Bruto Geográfico de La Rioja es del orden del 0,5% del PBI del país.

En el período que abarca desde 1993 a 2011 (último período informado) demostró un crecimiento de 140% superando la provincia, la marca del 94% presentada a nivel país.

La mayor parte del valor es aportado por el sector de servicios, seguido por el sector de productores de bienes y dentro de este, el sector de industria manufacturera.

El incremento en la participación del PBG del sector de manufactura, se debe en parte a las políticas tributarias nacionales y de incentivo a la industria, como fue la aplicación de la Ley de Promoción Industrial, hasta el año 2012.

Por otro lado, los sectores agropecuarios y el de construcción, también contribuyen al PBG en un 2.5% y 7.7% respectivamente, y al empleo formal, cubriendo una parte de la demanda de empleo en el sector privado. (Dirección Nacional de Asuntos Provinciales)

4.6.3. Aspectos tributarios

Nivel Nacional

Para iniciar una actividad comercial es necesario inscribirse en la AFIP (Administradora Federal de Ingresos Públicos) en el Régimen General o Monotributista, para ambos casos se debe, inicialmente, generar la clave única de identificación tributaria CUIT.

El Monotributo (Ley 24.977) o Régimen simplificado está destinado a pequeños contribuyentes, que se dediquen a la compra y venta de bienes y /o locaciones y prestación de servicios. El importe que abonar por mes incluye dos componentes:

1. Impositivo: en concepto del Impuesto a las Ganancias e Impuesto al Valor Agregado (IVA).
2. Previsional: correspondiente a los aportes jubilatorios.

Con la cuota mensual, el titular accede a una obra social que puede elegir dentro del listado disponible. En caso de que quiera asociar a un familiar debe abonar un complemento.

Este régimen tiene 11 categorías diferentes, las mismas se dividen de acuerdo con variables tales como ingresos brutos del año anterior o, una estimación de los mismos si la actividad recién se inicia, cantidad de empleados, superficie en metros cuadrados afectados a la actividad, consumo de energía eléctrica anual, alquileres devengados anualmente, precio unitario máximo para la venta de cosas muebles. (Argentina.gob.ar, 2020)

Cuadro 8- Categorías de Monotributo

MONOTRIBUTO	Categoría	Ingresos brutos	Actividad	Cantidad mínima de empleados	Superficie afectada	Energía eléctrica consumida anualmente	Alquileres devengados anualmente	Precio unitario máximo para venta de Cosas Muebles	Impuesto integrado			Aportes obra social (por titular y cada adherente)	TOTAL		
									Locaciones y/o prestaciones de servicios	Venta de cosas muebles	Aportes al SIPA		Locaciones y/o prestaciones de servicios	Venta de cosas muebles	
Categorías Valores vigentes desde 01/01/2020	A	\$ 208.739,25	No excluida	No requiere	Hasta 30 m ²	Hasta 3.330 kw	\$ 78.277,23	\$ 29.119,56	\$ 168,97	\$ 745,49	\$ 1041,22	\$ 1.935,68			
	B	\$ 313.108,87			Hasta 45 m ²	Hasta 5.000 kw			\$ 325,54	\$ 820,04		\$ 2.184,80			
	C	\$ 417.478,51			Hasta 60 m ²	Hasta 6.700 kw	\$ 156.554,44		\$ 556,64	\$ 514,38		\$ 902,05	\$ 2.499,91	\$ 2.457,65	
	D	\$ 626.217,78			Hasta 85 m ²	Hasta 10.000 kw	\$ 195.071,79		\$ 914,47	\$ 844,90		\$ 992,25	\$ 2.947,94	\$ 2.876,37	
	E	\$ 834.957,00			Hasta 110 m ²	Hasta 13.000 kw	\$ 195.693,03		\$ 1.739,48	\$ 1.349,34		\$ 1.091,48	\$ 3.872,10	\$ 3.482,04	
	F	\$ 1.043.696,27			Hasta 150 m ²	Hasta 16.500 kw	\$ 234.831,66		\$ 2.393,05	\$ 1.761,85		\$ 1.200,62	\$ 4.634,87	\$ 4.083,69	
	G	\$ 1.252.435,53			Venta de Bienes muebles	Hasta 200 m ²	Hasta 20.000 kw		\$ 313.108,87	\$ 3.044,12		\$ 2.196,71	\$ 1.320,68	\$ 5.486,82	\$ 4.558,61
	H	\$ 1.739.493,79							\$ 6.957,96	\$ 5.392,44		\$ 1.452,75	\$ 9.451,93	\$ 7.884,41	
	I	\$ 2.043.905,21	No aplicable	\$ 8.697,46					\$ 1.598,03	No aplicable					
	J	\$ 2.348.316,62	No aplicable	No aplicable	No aplicable	No aplicable	\$ 10.220,77		\$ 1.757,84	\$ 13.019,83					
	K	\$ 2.689.240,69					\$ 11.741,58		\$ 1.933,61	\$ 14.714,41					

Referencia - (AFIP, 2020)

El Régimen general, en cambio, requiere de la inscripción y presentación de las declaraciones juradas mensuales, para el caso del impuesto al Valor agregado y anuales en el Impuesto a las Ganancias, esas declaraciones son determinativas del impuesto a pagar a AFIP o saldo a favor del contribuyente, si lo hubiere.

También, a los fines de realizar los aportes jubilatorios, se debe inscribir en el régimen de Autónomo y abonar mensualmente el monto correspondiente.

Por último, dependiendo del tipo de actividad y nivel de facturación, debe inscribirse y presentar las declaraciones juradas de los regímenes de información.

Nivel Provincial

Cuando se inicia una actividad comercial, es necesario inscribirse en la Dirección de Ingresos Provinciales de la provincia (DGIP), a los fines de tributar sobre los ingresos brutos.

Existen 2 tipos de régimen de inscripción en el impuesto, local y de convenio multilateral, este último corresponde en caso de realizar operaciones de compra y ventas en distintas jurisdicciones provinciales.

Nivel Municipalidad del Departamento Capital

Este nivel gubernamental obliga a inscribirse en una tasa CACIS Contribución que incide sobre la actividad de comercio, industria y servicios.

El importe resulta de aplicar un % sobre los ingresos brutos informados en la declaración jurada semestral.

4.7. Análisis del microentorno

4.7.1. Competidores:

En la ciudad de La Rioja, más precisamente en la zona céntrica, existen muy pocos espacios de desarrollo de coworking.

A través de su página web se pueden conocer los servicios que ofrecen y las áreas del conocimiento que ponen a disposición del cliente, con una marcada tendencia en las áreas tecnológicas y de administración.

4.7.2. Proveedores

Dentro del desarrollo del proyecto se considera como principal proveedor estratégico, a quién brindaría los servicios de internet y comunicaciones telefónicas.

Existen en la provincia tres proveedores:

- TELECOM Argentina S.A.
- TELEFONÍA MÓVILES S.A.
- La Rioja Telecomunicaciones SAPEM.

Será primordial evaluar el servicio en función de velocidad, disponibilidad y costos.

4.7.3. Clientes

Si bien la población de la Ciudad de La Rioja, comparado con otras ciudades capitales como, por ejemplo, Catamarca, San Juan, Tucumán, por nombrar algunas, es pequeña, también es cierto que el desarrollo de coworking esta recientemente asomando, por lo cual resulta interesante pensar en una propuesta de este tipo, diseñando estrategias que sean acordes para la captación de una porción del mercado.

Es sustancial conocer el perfil del usuario potencial, sus preferencias y necesidades, para ofrecerle oportunidades de desarrollo en el ámbito del coworking.

Al respecto, se decidió llevar a cabo una encuesta simple, amigable y breve, utilizando como herramienta el formulario de encuesta de Google.

Dicha encuesta fue socializada en diferentes grupos de WhatsApp, con usuarios económicamente activos.

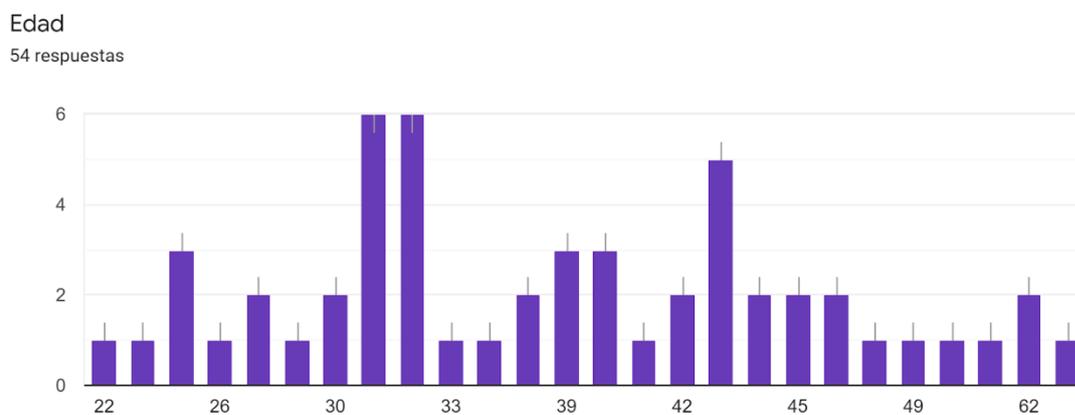
La misma fue completada por cincuenta y cuatro personas (54) de una franja etaria de 22 años en adelante, en su mayoría del mercado local, de la que se obtuvieron los siguientes datos:

- Un alto porcentaje (38.9%) tiene una relación laboral de dependencia, combinada con alguna actividad independiente 21.4%, de forma independiente trabaja el 20.4% y el resto de los encuestados 9.3%, se encuentran sin empleo.
- El 50% tiene una formación universitaria, el 25.9% de post grado, el 9.3% terciario y el 14,8% secundaria
- El 51.9 % conoce sobre los espacios de trabajo de coworking y el resto no, de aquellos solo el 7.4 % hizo uso de estos alguna vez.
- Sobre los espacios de coworking en la Ciudad de La Rioja, el 18,5 dice conocer sobre la existencia de estos, el 14,8% dice que no hay y el 66.7% respondió que tal vez.

- Respecto a la predisposición a utilizar estos espacios, el 57,4% dijo que si, el 40.7 % tal vez y el 1.9% restante, no estaría dispuesto.
- Respondiendo a las preferencias en la forma de contratación el 29,6% respondió por hora, siendo por intervalos de 4 horas, 33.3% por mes, 37% por semana.
- Haciendo referencia al valor hora el 48.1% estaría dispuesto a abonar entre \$100-\$300, el 35,2% un valor de \$300-\$400, en un tramo de \$400-\$500 y más de \$500 un porcentaje menor.
- Y, por último, lo que respecta al valor de contratación mensual el 61.1% respondió estar dispuesto abonar entre \$2000-\$4000, el 27,8% en la franja de \$4000 -\$6000 y superior a \$6000 solo lo haría un porcentaje inferior.

A continuación, se grafica el resultado de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta.

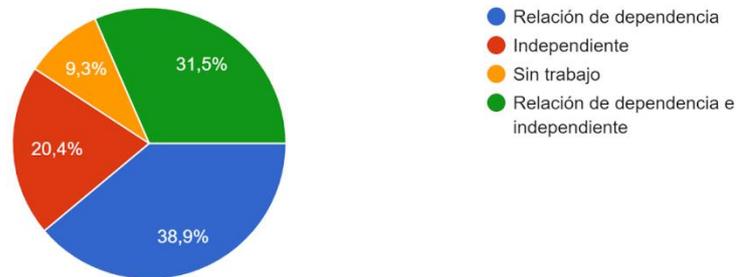
Gráfico 2 – Edad de las personas entrevistadas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3 – Formas de trabajo de las personas entrevistadas

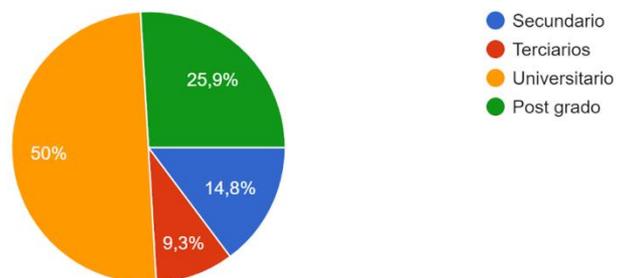
Formas de trabajo
54 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4 – Estudios finalizados de las personas entrevistadas.

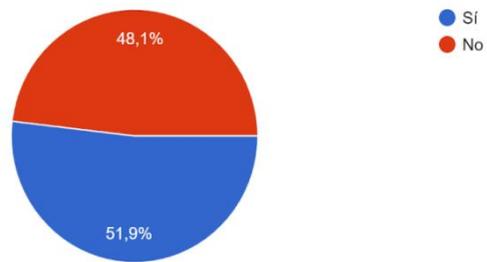
Estudios finalizados
54 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5 – Conocimiento sobre los espacios de coworking

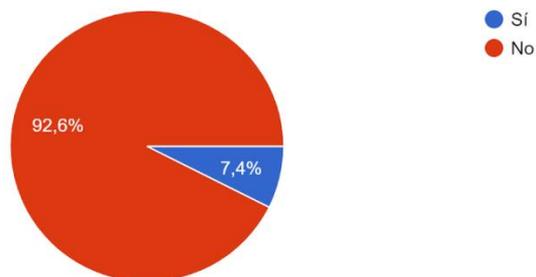
¿Conoces sobre los espacios comunes de trabajo, coworking?
54 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6 – Trabajaron o trabajan en un espacio de coworking

¿Trabajaste o trabajas desde un espacio de coworking ?
54 respuestas

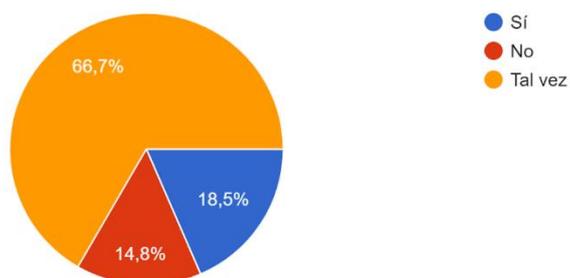


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7 – Existencia de espacios de coworking en su ciudad

¿ Existen en tu ciudad espacios de coworking?

54 respuestas

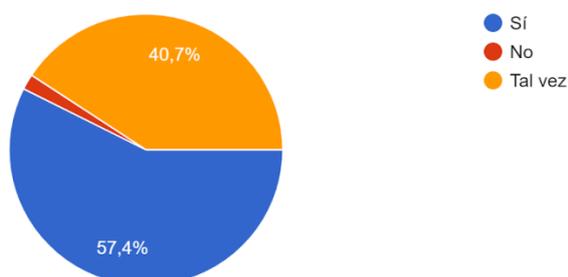


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8 – Predisposición a utilizar espacio de coworking para tareas laborales y/o académicas

¿ Estarías dispuesto/a a utilizar este tipo de espacios para llevar a cabo tus tareas laborales y/o académicas?

54 respuestas

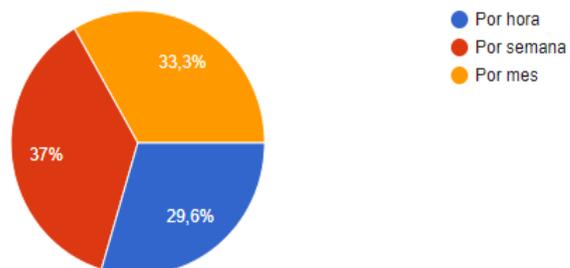


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9 – Modalidad de contratación elegida

¿Qué modalidad de contratación del espacio elegirías?

54 respuestas

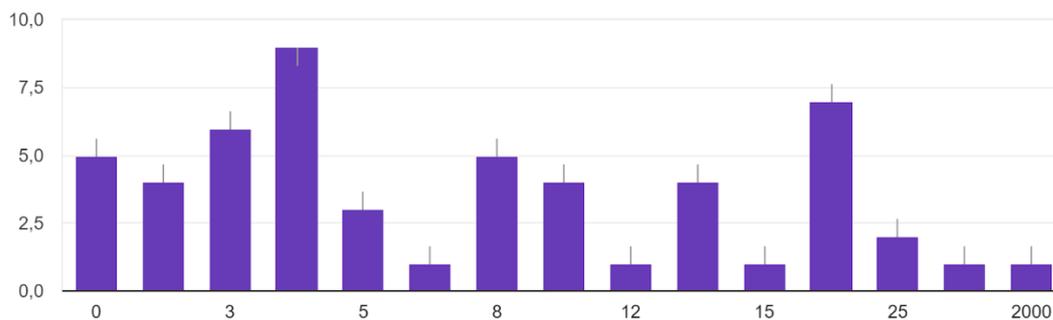


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10 – Cantidad de horas que estarían dispuestos a contratar por semana.

Si la opción fuese por hora ¿Cuántas horas a la semana?

54 respuestas

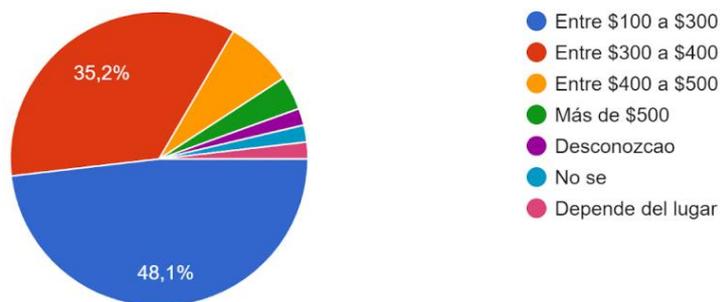


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11 – Precio que estarían dispuestos abonar por hora en un espacio de coworking.

¿Cuál es el precio que estarías dispuesto/a abonar por hora en un espacio de coworking?

54 respuestas

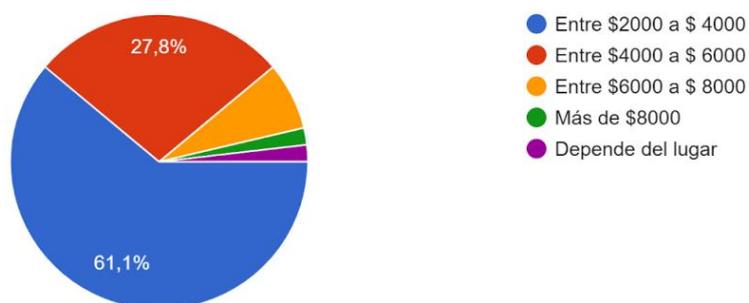


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12 – Precio que estarían dispuestos a abonar por una contratación mensual.

¿Cuál es el precio que estarías dispuesto/a abonar por mes en un espacio de coworking?

54 respuestas



Fuente: Elaboración propia

4.8. Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades)

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Escaso desarrollo de la actividad en el mercado local. -La existencia de universidades que año a año suman nuevos profesionales en el mercado laboral. -Alta disponibilidad a contratar este tipo de servicio. -Actividad novedosa, despierta curiosidad. -Un alto porcentaje de la sociedad desarrolla alguna actividad económica de forma independiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran oferta y precios accesibles de alquileres de espacios para oficinas. - Distancias cortas en la ciudad para trasladarse de un punto a otro. - Desarrollo de la actividad económica en horario matutino y vespertino, de forma interrumpida
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad y ubicación del inmueble. - Trayectoria en años de trabajo con proveedores del rubro informático y tecnológico. -Conocimientos sobre contabilidad y regímenes impositivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inmueble de construcción vieja, que requiere de remodelación - Poco conocimiento de diseños en el rubro de muebles y útiles para tales fines.

4.9. Análisis interno de los recursos necesarios para desarrollar el proyecto

4.9.1. Definir la imagen corporativa

Para trabajar y moldear la imagen corporativa, se hace necesario muñirse de ingredientes como son los valores por los que se rige la organización.

Se decide por una imagen fuerte, vanguardista, simple, nítida, transparente descontracturada, que transmita accesibilidad, sinergia y sentido de pertenencia.

Nombre

- El nombre debe encerrar el concepto que se quiere transmitir.
- Con identidad propia
- Debe ser memorable, no extenso y guardar relación con el negocio.

4.9.2. Recursos humanos

Relación de dependencia: Se procurará una atención al público de 12 horas diarias de corrido, se afectarán dos secretarias en dos turnos de 6 horas cada una y 2 ordenanzas de 3 horas diarias a primera hora del día y en el horario de la siesta.

Por otro lado, se contratarán locaciones de servicios/ honorarios profesionales:

- Contador/a.: sería una contratación implícita, ya que la desarrollaría en mi carácter de contadora
- Técnico/a informático/a.
- Lic. en Comunicación.
- Carpintero/a.

4.9.3. Recursos tecnológicos

- Dos PC, destinadas al trabajo de las secretarias.

- Un proyector y dos notebooks destinadas a alquiler.
- Una impresora multifunción.
- Software de gestión y reservas.
- Dos equipos de teléfonos celulares.
- Cámaras de seguridad.
- Un (1) TV Led 45"
- Aire acondicionado
- Router (1)
- Switch (1)

El acceso a proveedores y compras de equipos tecnológicos es viable, a través de un negocio de informática y tecnología propiedad de la familia.

4.9.4. Recursos edilicios:

El emprendimiento se llevará a cabo en un inmueble de la familia ubicado en la zona céntrica de la ciudad de La Rioja, el mismo tiene una superficie de 120 mts.², que se dividen de la siguiente manera: un ambiente de 80mts.², 1 (una) oficina de 15mts.², 1 (una) kitchen y 1 (un) baño que sumados totalizan 120mts.².

Refuncionalizando los espacios, se pueden crear 15 puestos de trabajo individuales diseñados en forma de islas y escritorios, dos boxes para trabajar en equipo de hasta cuatro personas y una sala de usos múltiples con capacidad para 8 a 10 personas.

4.9.5. Recursos financieros:

Al momento de dispararse una idea proyecto, es inevitable dejar de pensar en la inversión inicial; a continuación, un cuadro que esquematiza y clasifica a la misma, (precios de mercado a diciembre de 2020.)

Cuadro 9- Estructura de inversión inicial

Activos					
Activos tangibles					
	Tipo	Cantidad	Precio unitario	Precio total	Total
Equipos tecnológicos					
Computadoras de escritorio	T	2	\$ 35.000	\$ 70.000	
Equipos de teléfonos celulares	T	2	\$ 25.000	\$ 50.000	
Proyector	T	1		\$ 10.000	
Notebook	T	2	\$ 60.000	\$ 120.000	
Aire acondicionado	T	1	\$ 30.000	\$ 30.000	
TV LED 45					
..	T	1		\$ 50.000	
Router para wifi	T	1		\$ 2.000	
Switch	T	1		\$ 1.000	
Cámaras de seguridad	T	2		\$ 15.000	
				\$ 348.000	\$ 348.000
Muebles y útiles					
Diseños y construcción de mobiliario	M			\$ 200.000	
				\$ 200.000	\$ 200.000
Activos intangibles					
Gastos grales. Amortizables					
Sistema de instalación de cámara	G			\$ 20.000	
Sistema de red de wifi y cableado	G			\$ 20.000	
Gastos de remodelaciones y adecuaciones	G			\$ 500.000	
Gastos de inicio de actividad	G			\$ 35.000	
				\$ 575.000	\$ 575.000
Capital de trabajo					
Dinero en efectivo	CT	1		\$ 650.000	
		0		\$ 650.000	\$ 650.000
		0			\$ 1.773.000

Fuente: Elaboración propia

Referencias:

T: Tecnológico

G: Gastos

M: Muebles y útiles

CT: Capital de trabajo

Se considera como capital corriente al dinero en efectivo necesario para el desenvolvimiento normal de la actividad, por un período de tres (3) meses.

De la información recabada, se pudieron confeccionar los cuadros de gastos e ingresos.

En el cuadro de gastos se pueden identificar claramente dos grandes grupos: administrativos y operativos por un lado y generales, por otro. Respecto a su variabilidad podríamos hablar de gastos fijos en su mayoría, ya que al ser un servicio los abonos tienen un alto grado de rigidez en su estructura y muy poca variable, como también los sueldos y las cargas sociales.

Cuadro 10-Estructura de gastos mensuales totales

Descripción	Cantidad	Precio unitario en \$	Total \$
<i>Gastos de Administración y Operativos</i>			
Sueldo de secretaria	2	\$ 22.000,00	\$ 44.000,00
Sueldo de ordenanzas	2	\$ 11.000,00	\$ 22.000,00
Cargas sociales	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Seguro de incendio	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Alarma monitoreada	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Teléfono	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Luz	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Agua	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Servicio de internet	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Dispenser de agua	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Servicio de emergencia	20	\$ 150,00	\$ 3.000,00
Responsable Inscrito en el IVA	1	\$ 113.434,71	\$ 113.434,71
Impuesto a los ingresos brutos	1	\$ 10.600,00	\$ 10.600,00
Contribución Act. Com. Y de Servicios (Municip.)	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Honorarios del Contador	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Honorarios de técnico informática	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Honorarios por publicidad y comunicación	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Gastos de publicidad	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00

Subtotal		\$ 244.584,71	\$ 280.434,71
Gastos Generales			
Alquiler (Costo de oportunidad)	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Gastos varios	1	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Amortización inmueble	1	\$ 8.064,52	\$ 8.064,52
Impuesto y contribución sobre los inmuebles	1	\$ 1.400,00	\$ 1.000,00
Amortización muebles y útiles	1	\$15222,22	\$ 400,00
Subtotal		\$ 46.886,74	\$ 46.886,74
Total costos mensuales			\$ 327.321,45

Fuente: Elaboración propia

Respecto al cuadro de ingresos, se hizo en base a una proyección de contratación de horas mensuales, resultando 256 (ver cuadro de estructura de ingresos) horas en su capacidad máxima y se definió semanalmente la forma de alquiler de los boxes.

Cuadro 11-Estructura de ingresos mensuales

Concepto	Unidad	Cantidad	Precio Unitario \$	Unidad por cantidad	Precio total
Puestos individuales	256,00	15,00	150,00	3840,00	576000,00
Boxes para cuatro personas	4,00	2,00	1700,00	8,00	13600,00
Sala de reunión	256,00	1,00	250,00	256,00	64000,00
Totales					653600,00

Fuente: Elaboración propia

Referencias

Unidad:

Puestos individuales (horas mensuales) = (12 hs. *20 días) + (4 hs. *4 días) = 256 hs.

Boxes (semanas de alquiler) = 4 semanas

Sala de reunión (horas mensuales) = (12 hs. * 20 días) + (4 hs. * 4 días) = 256 hs.

A los fines de considerar la posibilidad de una merma en la venta del servicio se

proyectaron los ingresos, pero en esta oportunidad con un 30% de la capacidad ociosa.

Cuadro 12-Estructura de ingresos mensuales-Capacidad ociosa al 30%

Concepto	Unidad	Cantidad	Precio Unitario \$	Unidad por cantidad	Ingresos totales
Puestos individuales	179,20	15,00	150,00	2688,00	403.200,00
Boxes para cuatro personas	2,80	2,00	1.700,00	5,60	9.520,00
Sala de reunión	0,70	256,00	250,00	179,20	44.800,00
Totales					457.520,00

Fuente: Elaboración propia

Con el propósito de conocer sobre la rentabilidad del proyecto se realizaron estimaciones de flujos de fondos teniendo en cuenta la productividad de los distintos meses del año.

Esa productividad se estimó en función del nivel de actividad en la provincia, sabiendo que en enero y julio es muy baja creciendo en los meses de marzo y agosto con una curva descendente hacia mitad y final del año.

Cuadro 13- Flujo de fondos mensuales de primer año

Meses	Capacidad ociosa %	Ingresos mensuales	Gastos mensuales	Resultados mensuales
Enero	90	65.360,00	327.321,45	-246.739,23
Febrero	75	163.400,00	327.321,45	-148.699,23
Marzo	35	424.840,00	327.321,45	112.740,77
Abril	30	457.520,00	327.321,45	145.420,77
Mayo	20	522.880,00	327.321,45	210.780,77
Junio	20	522.880,00	327.321,45	210.780,77
Julio	60	261.440,00	327.321,45	-50.659,23
Agosto	40	392.160,00	327.321,45	80.060,77
Septiembre	25	490.200,00	327.321,45	178.100,77
Octubre	25	490.200,00	327.321,45	178.100,77
Noviembre	25	490.200,00	327.321,45	178.100,77
Diciembre	50	326.800,00	327.321,45	14.700,77
Totales		4.607.880,00	3.927.857,40	680.022,60

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 14- Flujo de fondos ajustado por gastos no desembolsables y aplicación del impuesto a las ganancias

AÑO 1	Totales en \$
Ingresos sujetos a impuestos	4.607.880,00
Egresos	-3.408.416,53
Gastos no desembolsables	-519.440,86
Utilidad antes de impuesto	680.022,60
Impuesto a las ganancias	144.546,87
Utilidad después de impuesto	535.475,74
Ajustes por gastos no desembolsables	519.440,86
Otros egresos no afectos a ingresos	
Beneficios no afectos a ingresos	
FLUJO DE CAJA	1.054.916,60

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 15- Flujo de fondos proyectado

Flujo de fondos	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Monto en \$	-1.773.000,00	680.022,60	1.460.342,60	2.205.422,60

Fuente: Elaboración propia

En el año 3, se sumó como ingreso en concepto de valor residual de los equipos tecnológicos y muebles y útiles, el 10% de la inversión inicial en tales rubros.

Se estimó un porcentaje pequeño, debido a las particularidades y características de estos, que sufren la obsolescencia en el corto plazo

Tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN)

La TIR y la VAN fueron calculadas a una tasa de descuento del 40%.

La exigencia de rentabilidad al 40%, se justifica en que la tasa de depósito a plazo fijo del Banco de la Nación Argentina es del 30% anual y, considerando que en ese tipo de depósito el riesgo es casi nulo, es razonable pensar que en el desarrollo de una actividad comercial la rentabilidad exigida sea mayor a aquella, debido que conlleva el riesgo empresario.

De los cálculos precedentes, se lee que el valor actual neto de pesos doscientos sesenta y tres mil quinientos sesenta y nueve con 44/100 (\$263.569,44) positivo, significa que el proyecto rinde por encima de la tasa de descuento utilizada para el cálculo de esta, es decir de la rentabilidad exigida.

Por lo tanto, al ser la VAN un valor mayor a cero el proyecto es aceptable, si la misma fuera igual a cero, ejecutarlo sería indiferente ya que cubriría la rentabilidad mínima esperada por el inversionista, y si hubiera dado un valor inferior a cero no sería aconsejable ejecutarlo ya que no cumple el mínimo rendimiento esperado.

Otro número para tener en cuenta es la TIR, que indica que el 49% es el costo máximo que se podría afrontar si es necesario endeudarse para llevar a cabo el proyecto.

4.10. Formulación de estrategias

En base a lo desarrollado, se propone llevar a cabo las siguientes estrategias:

1- Una estrategia genérica de diferenciación, buscando básicamente robustecer aquellas preferencias de los consumidores.

Si bien se conoce que en el mercado local hay pocos espacios de trabajo de estas características, resulta interesante lograr una máxima diferenciación con el anhelo de llegar a ser líder reconocido del sector, con capacidad para influenciar en la determinación de los precios, en la innovación del servicio e incrementar la participación en el mercado.

Para ello, se establecen distintos puntos focales tendientes a:

- Ofrecer una atención diferencial, personalizada.
- Atender y responder a las necesidades en tiempo y forma.
- Crear ambientes de trabajo agradables, armónicos.
- Ofrecer espacios recreativos y de distensión, (espacios de relajación, de

descanso con buena ambientación, kitchenette, como también espacios destinados a compartir, interactuar, crear y potenciar las sinergias).

- Planificar eventos de interés, con cierta asiduidad. (charlas, talleres, capacitaciones).
- Garantizar conexiones rápidas de banda ancha.
- Ofrecer equipos informáticos con conectividad que agilicen los trabajos.
- Contar con mobiliario acorde y cómodo.
- Estar constantemente pendientes de acercar novedades.
- Tener un amplio horario de apertura.
- Servicio de recepción de documentación y cadetería.
- Disponer de espacios de guardado (armarios lockers).

2- Estrategia de crecimiento:

- Con el ánimo de penetrar y ganar mercado, se implementará a través de la firma de acuerdos con comercios de los rubros informática y gimnasio, un sistema de tarjetas de fidelización de clientes que gozarán de descuentos.
- Se llevará a cabo campañas de publicidad con amplia presencia en las redes sociales facebook e Instagram, y en la radio de mayor audiencia en la Ciudad de La Rioja.

Capítulo 5 - Conclusión

Luego de haber llevado a cabo un estudio sobre el desarrollo de un plan de negocio en la Ciudad de La Rioja, con la aplicación de un marco teórico referenciado sobre proyectos de inversión, en el que se consideró:

- La idea propia del proyecto enmarcada en un análisis del contexto externo, investigando sobre la situación demográfica, productiva y laboral, diferenciada del microentorno externo que alcanza a proveedores, clientes y competidores.
- Un análisis de la viabilidad del proyecto, basado en la identificación de la idea proyecto, en lecturas inherentes al tema, en la información recolectada, en los datos obtenidos, en los cálculos de ingresos y egresos, en su marco legal e impositivo, en la definición y accesibilidad de todos los recursos tecnológicos, humanos, financieros y edilicios, que permitió tener una aproximación de las variables que intervienen en el proyecto.
- Una encuesta realizada a 54 personas de 22 años en adelante, en su mayoría de la Ciudad de La Rioja, sobre los espacios de coworking en la que se pone de manifiesto, la falta de desarrollo, explotación y de conocimiento de la actividad en la ciudad, un alto porcentaje de personas predispuestas al uso de estos espacios con diferentes maneras de contratación del servicio, a quienes se pueden identificar como potenciales clientes.
- El esquema de inversión inicial, como también de gastos e ingresos mensuales.
- La proyección de flujos de fondos por un período de tres años, considerando distintos porcentajes de niveles de actividad, aumentando progresivamente con el transcurso del tiempo.

Se puede concluir que, con la información recabada, el análisis de viabilidad, los cálculos matemáticos y financieros llevados a cabo y la rentabilidad que arrojan los

indicadores VAN y TIR, el desarrollo de este proyecto alcanzaría los objetivos planteados, resultando rentable su puesta en marcha.

Desde otro punto, haber desarrollado una metodología de investigación en este plan de negocio, me permite ampliar mi campo de ejercicio profesional con la posibilidad de vincularme desde distintos roles, ya sea de control, de ejecución o de acompañamiento en otros proyectos propios o de terceros.

También, el paso por este tipo de estudio amerita un reconocimiento a la incorporación de nuevos conocimientos académicos, al ejercicio sobre lecturas de autores referentes de los temas abordados, al conocimiento sobre mi perfil de investigadora, a los gustos y disfrutes relacionados al mundo del negocio, y al desarrollo e incorporación de nuevas habilidades y estrategias que sumarán para el desarrollo profesional y personal.

Bibliografía

- Dirección Nacional de Asuntos Provinciales. (s.f.). *La Rioja Informe Sintético de Caracterización Socio- Productiva*. Buenos Aires: Ministerio de Hacienda - Secretaría de Hacienda- Dirección Nacional de Asuntos Provinciales.
- AFIP. (2020). *afip.go.ar*.
- AFIP. (29 de 08 de 2020). *afip.gob.ar*. Obtenido de <http://www.afip.gob.ar/monotributo/documentos/Categorias202001.pdf>
- Argentina.gob.ar. (29 de 08 de 2020). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/monotributo#titulo-1>
- Baca Urbina, G. (1998). *Evaluación de proyectos*.
- Dle. (2019). RAE. Obtenido de dle.rae.es/innovación
- DLE. (2019). RAE. Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- Equipo PBG La Rioja- Ministerio de Trabajo, Empleo e Industria- Dcción. Gral. de Estadísticas y Censo. (2020). *La Rioja Económica 2020*. La Rioja: Equipo PBG La Rioja Ministerio de Trabajo, Empleo e Industria- Dcción. Gral. de Estadísticas y Censo.
- Fontaine, E. R. (2008). *Evaluación social de proyectos*. México: Pearson educación de México S.A de C.V.
- freelandinnovation.com*. (01 de 09 de 2020). Obtenido de <https://freelandinnovation.com/coworking/coworking-en-ee-uu/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Llanos, M. (s.f.). *Proyectos de inversión*. Obtenido de <https://proyectosinversion.wordpress.com/proyectos-de-inversion/>
- MATERIABIZ, E. d. (2009). Escuela de negocios. *Escuela de negocios*.
- meetbcn.com*. (01 de 09 de 2020). Obtenido de <https://meetbcn.com/blog/coworking/el-coworking-tiene-su-historia-062014/>
- Ministerio de Planeamiento e Industria Dcción. de Estadísticas y Censo- Provincia de La Rioja. (2019). *Provincia de La Rioja - Departamento Capital*.
- Ministerio de Producción de la NaciónWeb*. (27 de 08 de 2020). Obtenido de <http://estadisticas.produccion.gob.ar/app/Datos/CruceMetricas?guid=c7fdce-4c45-4a39-a1be-bb4468a20f79>
- Monferrer, T. (2013). *Fundamentos del marketing*. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Ordoñez, R. J. (2010). *Cambio, creatividad e innovación: desafíos y respuestas*. Buenos Aires: Granica.
- Porter, M. E. (2014). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Project Management Institute, I. e. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía deL PMBOK) / Project Management Institute*. Newtown: Project Management Institute, Inc.
- Sapag Chain Nassir, S. C. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Colombia: MacGraw-Hill Interamericana S.A.
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyecto de Inversión Formulación y Evaluación* (Segunda ed.). Chile: Pearson.
- Worktel blog your office goes with you*. (1 de 10 de 2020). Obtenido de <https://blog.worktel.com/mejores-coworking-de-barcelona-2019/>

Curriculum vitae

Cdora. Gabriela Beatriz Mayer

DATOS PERSONALES

APELLIDO: Mayer

NOMBRE: Gabriela Beatriz

FECHA DE NACIMIENTO: 14 de mayo de 1972 – Córdoba

D.N.I.: 22.772.846

ESTADO CIVIL: Casada

DOMICILIO: Av. San Francisco 3457- La Rioja

T.E.: (0380) 15-4-589834 La Rioja

ESTUDIOS COMPLETOS

NIVEL UNIVERSITARIO: Facultad de Ciencias Económicas – U.N.C.
Título Contadora Pública.
Año de Egreso 1998

DIPLOMATURA: En Asesoría Jurídica al Estado UNLAR
Año 2007

NIVEL SECUNDARIO: Colegio Del Carmen-Av. Recta Martinoli - Córdoba
Título Perito Mercantil
Año de Egreso 1989

NIVEL PRIMARIO: Colegio Del Carmen - Av. Recta Martinoli – Córdoba.

MANEJO DE PROGRAMAS DE GESTIÓN INFORMÁTICOS:

- WEB SERVICES
- Curso de Informática y Gestión Administrativa Integral – Sistema Tango Gestión (U.N.C.)
- Windows 7/XP
Microsoft Excel
Microsoft Word
- Programas de AFIP
S.I.A.P. (I.V.A., SIJP, GANANCIAS)
- Programas de D.G.R.
- Sistemas de Gestión contable e impositivo particulares

EXPERIENCIA LABORAL

- **Coordinadora Provincial del Sistema de Identificación Nacional Tributario y Social (SINTyS)** – Dependiente del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales- Presidencia de la Nación (Desde 2005)
- **Ejercicio libre la Profesión: (Año 1998 a la fecha)**
 - Trámites en las reparticiones a nivel Nacional Provincial y Municipal
 - Liquidación de Impuestos
 - DD.JJ. Municipales
 - DD.JJ. D.G.R. (Ingresos Brutos)
 - DD.JJ. I.V.A (Personas Físicas y Jurídicas)
 - DD.JJ. Impuesto a las Ganancias y Bs. Personales
 - Registración: de Libros I.V.A. Compras y Ventas
 - Preparación de Estados Contables
- **SABER Escuela de Negocios (Córdoba año 2001 a 2004) titular de las siguientes cátedras pertenecientes a las carreras de:**
 - Técnico Administración de Empresas (T.A.E.):
 - Fundamentos de Contabilidad (1er. Cuatrimestre/ 2do. Año de T.A.E.)
 - Costos y Presupuestos (2do. Cuatrimestre/2do. Año de T.A.E.).
 - Analista en Finanzas:
 - Análisis de Estados Contables (1er Cuatrimestre)
 - Costos y Presupuestos (1er. Cuatrimestre)
 - Área Administrativa: Contadora a partir del año 2002 a 2004
 - Referencia: directora Académica Lic. Norma López. T.E. (0351) 4112542
- **COLEGIO CASTELFRANCO DE DANTE ALIGHIERI - Córdoba**
 - Enseñanza media: Cargo Docente suplente del área de las Ciencias Empresariales, correspondientes a los cursos del Ciclo de Especialización (4to, 5to, 6to.)
 - Materias a cargo: Gestiones de las Organizaciones y Administración de la Producción
- **COLEGIO DEL CARMEN - Córdoba**

- Enseñanza Media: Cargo Docente suplente del área de Contabilidad, correspondiente a los cursos del Ciclo de Especialización.

- **EMPRESA CONSTRUCTORA: (Córdoba a partir de Enero de 2003 a Junio 2003)**

PABLO FEDERICO

- Tareas Administrativas Contables
- Liquidación del I.V.A
- Reg. Retención R.G. AFIP 830
- Reg. Retención R.G. DGI 4052
- Liquidación del Fondo de Desempleo
- Normas Legales:
- Ley 22.250 (Régimen de la Construcción)
- Decreto 1.342/81
- Convenios Colectivos de Trabajo 76/75- 151/75
- Disposición 40 – Instituto de Estadística y Registro
 - De la Industria de la Construcción (I.E.R.I.C)

- **A.E.S Filial - Poeta Lugones Córdoba (año 2002) dictado de las materias correspondientes al:**

- Secretariado Ejecutivo: Sistemas Contables y Administración General.
Directora: Sra. Josefina Campos. T.E.: (0351) 4772607

- **EMPRESA CONSTRUCTORA: (Córdoba A partir de enero de 1999 a enero 2001)**

EL PORTICO S.R.L.

- Tareas Administrativas Contables
- Liquidación del I.V.A
- Reg. Retención R.G. AFIP 830
- Reg. Retención R.G. DGI 4052
- Liquidación del Fondo de Desempleo
- Normas Legales:
- Ley 22.250 (Régimen de la Construcción)
- Decreto 1.342/81
- Convenios Colectivos de Trabajo 76/75- 151/75
- Disposición 40 – Instituto de Estadística y Registro
 - De la Industria de la Construcción (I.E.R.I.C)

- **FUNDACION JUNIOR ACHIEVEMENT:**

- Dictado de Curso. (Abril 1998) –
Colegio Francisco Luis Bernardez
Cerro de Las Rosas – Córdoba –
T.E. (0351) 469-3286

Área Nivel Primario

- **CENSO NACIONAL ECONOMICO**
 - Cargo: Censista – Año 1994

FORMACIONES ADICIONALES E INTERESES

- **EVALUACIÓN Y DIÁLOGO DE APRENDIZAJE: EVALUACIÓN Y BIG DATA -INAP** Modalidad Virtual marzo 2021
- **INTRODUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO INAP-** Modalidad virtual – marzo 2021
- **BIG DATA: HACIENDO HABLAR LOS DATOS - INAP** – Modalidad virtual – mayo 2020 ACTIVIDAD
- **COMPETENCIAS LABORALES – INAP** – Modalidad virtual – septiembre 2020 ACTIVIDAD
- **LEY MICAELA: -CAPACITACIÓN EN LA TEMÁTICA DE GÉNERO Y VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES INAP-** Modalidad virtual - agosto 2019
- **SEMINARIO INTEGRADO CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL UNIFICADO.** Julio 2015. Consejo Profesional de Ciencias Económicas La Rioja.
- **ACTUALIZACIÓN SOBRE EL IMPUESTO A LAS GANANCIAS.** RG 2437 año 2015. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de La Rioja.
- **ACTUALIZACIÓN SOBRE FACTURA ELECTRÓNICA.** RG 3749 año 2015. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de La Rioja.
- **ACTUALIZACOOÓN SOBRE EL IMPUESTO A LAS GANACIAS, BIENES PERSONALES, GANACIAS MÍNIMA PRESUNTA.** Año 2013. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de La Rioja.
- **TALLER DE CONTABILIDAD.** Año 2009. - Consejo Profesional de Ciencias Económicas de La Rioja.
- **ACTUALIZACIÓN DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS,** llevada a cabo en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas La Rioja – marzo 2007.
- **JORNADAS DE DERECHO LABORAL.** Noviembre de 2007. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba

- **NUEVAS RESOLUCIONES TECNICAS**, disertación llevada a cabo en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba - abril de 2002.
- **NUEVA REGLAMENTACIÓN SOBRE FACTURA DE CRÉDITO**, disertación llevada a cabo en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba - abril 2002.
- **AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA** abril 1996. Consejo Profesional de Ciencias Económicas Córdoba.
- **REGIMEN DE LA A.R.T.** abril de 1996. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba
- **LA FUNCION COSTOS EN LA EMPRESA** marzo de 1996. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba.
- **LOS COSTOS Y LA PRESUPUESTACION EN LAS EMPRESAS** agosto de 1995. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba