



Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresa**

***ESTUDIO Y OFERTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
CREACIÓN DE UN CENTRO DE CONVENCIONES EN TAFÍ DEL
VALLE, PROVINCIA DE TUCUMÁN, ARGENTINA***

Tesista: Lic. Rodolfo Damián Velarde Díaz

Legajo: 0081675

Director de Tesis: Ing. Jorge Almada

2017

Buenos Aires - Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis familiares por el apoyo constante durante el cursado de la maestría, a mi esposa María Emilia Cárdenas, mis padres Juan Walter Velarde Carrión, Francisca Angélica Díaz de Velarde y mis hermanos Walter, Germán y Milagros.

Tambien quiero dar gracias a mi tutor de tesis el profesor MBA Jorge Almada por todo el soporte brindado durante la confección de la presente tesis.

RESUMEN DE LA TESIS

El propósito de esta tesis es el de presentar el desarrollo de un “Centro de Convenciones” asentado en “Tafi del Valle”, territorio ubicado al noroeste de la Provincia de Tucumán, que brinde una actividad recreativa, una oferta con fuerte demanda en el mercado turístico.

Se ha pretendido realizar una investigación integradora sobre el tema de estudio abarcando los aspectos económicos, sociales, históricos y culturales para poner en conocimiento de los lectores los factores más importantes sobre el tema desarrollado en la presente tesis.

En definitiva, el complejo pretende brindarle practicidad al público objetivo al brindarle un lugar con todas las comodidades necesarias para las reuniones en grupo, mientras disfrutan de un hermoso paisaje.

Este centro de convenciones, facilitará la organización a quienes contraten los servicios del mismo, y también aportará a la provincia un establecimiento equipado con la mejor tecnología e infraestructura del mercado.

TABLA DE CONTENIDOS

Evaluación del comité

Agradecimientos

Resumen de la tesis

Introducción

- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Metodología

Capítulo 1: Marco teórico

1.1 Investigación de mercado

1.1.1 Definición del problema.

1.1.2 Desarrollo del plan de investigación

1.1.3 Plan de muestreo

1.1.4 Obtención de datos primarios

1.2 Análisis Porter de las 5 fuerzas

1.3 Visión y misión

1.4 Imagen y marca

1.5 Análisis FODA

1.6 Modelo de negocio

1.7 Cadena de valor

1.8 Plan de negocios

1.9 Plan de marketing

1.9.1 Objetivos

1.9.2 Segmentación de mercado

1.9.3 Mix de marketing

1.10 Plan de operaciones

1.11 Plan de RRHH

1.11.1 Organigrama

Capítulo 2: Tucumán y Taí del Valle

2.1 Presentación de Tucumán

2.2 Presentación de Taí del Valle

- 2.3 Historia de Tañ del Valle
- 2.4 Geografía y clima
- 2.5 Arqueología
- 2.6 Turismo

Capítulo 3: Investigación de mercado

- 3.1 Definición del problema
- 3.2 Objetivos de la investigación
- 3.3 Plan de investigación
- 3.4 Plan de muestreo
- 3.5 Resultados
- 3.6 Análisis y conclusiones

Capítulo 4: Centro de convenciones “El Taficeño”

- 4.1 El Taficeño
- 4.2 Ubicación
- 4.3 Infraestructura edilicia
- 4.4 Los servicios de “El Taficeño”
- 4.5 Atractivos e intereses del proyecto
- 4.6 Visión y misión de “El Taficeño”

Capítulo 5: Plan de negocio

- 5.1 Descripción de la oportunidad
- 5.2 Análisis situacional
- 5.3 Análisis de la industria
- 5.4 Conclusiones
- 5.5 Presentación y descripción del negocio
- 5.6 Modelo Canvas
- 5.7 Cadena de valor
- 5.8 Planes y estrategias
 - 5.8.1 Plan de marketing y comercialización
 - 5.8.1.1 Objetivos comerciales
 - 5.8.1.2 Segmentación y mercado objetivo
 - 5.8.1.3 Posicionamiento

- 5.8.1.4 Precio
 - 5.8.1.5 Comunicación
 - 5.8.1.6 Análisis de la demanda
 - 5.8.1.7 Estimación de ventas
 - 5.8.2 Plan de RRHH
 - 5.9.2.1 Organigrama
 - 5.9.2.2 Presupuesto
 - 5.8.3 Plan de operaciones
- 5.9 Análisis económico financiero
- 5.10 Inversión inicial
- 5.11 Tasa de descuento
- 5.12 Ingresos y costos
- 5.13 Depreciaciones
- 5.14 Estado de Resultados
- 5.15 Flujo de fondos
- 5.16 Rentabilidad
- 5.17 Balance General
- 5.18 Análisis de sensibilidad

Capítulo 6: Conclusiones

CV

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultado respuestas pregunta N° 1.....	42
Gráfico 2: Resultado respuestas pregunta N° 2.....	43
Gráfico 3: Resultado respuestas pregunta N° 3.....	44
Gráfico 4: Resultado respuestas pregunta N° 4.....	45
Gráfico 5: Resultado respuestas pregunta N° 5.....	46
Gráfico 6: Resultado respuestas pregunta N° 6.....	47
Gráfico 7: Resultado respuestas pregunta N° 7.....	48
Gráfico 8: Resultado respuestas pregunta N° 8.....	49
Gráfico 9: Análisis de demanda.....	69

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Modelo Canvas.....	19
Cuadro 2: Cadena de valor.....	22
Cuadro 3: Mapa de la Provincia de Tucumán.....	26
Cuadro 4: Imagen panorámica de Tañ del Valle.....	28
Cuadro 5: Fotografía de la municipalidad de Tañ del Valle.....	30
Cuadro 6: Vista satelital de Tañ del Valle.....	32
Cuadro 7: Imagen tomada camino a Tañ del Valle por la Ruta Provincial 307.....	35
Cuadro 8: Imagen de una típica esquina de Tañ del Valle.....	36
Cuadro 9: Cuestionario.....	40
Cuadro 10: Terreno para “El Tañiceño”.....	51
Cuadro 11: Análisis de la industria.....	57
Cuadro 12: Análisis FODA.....	60
Cuadro 13: Modelo Canvas “El Tañiceño”.....	61
Cuadro 14: Publicidad gráfica “El Tañiceño”.....	66
Cuadro 15: Análisis de demanda.....	69

INTRODUCCION

Tucumán fue, por sus antecedentes históricos y por su inserción geográfica en la región, el polo de desarrollo económico y social de todo el noroeste argentino.

Y fue, porque los desaciertos y errores de los distintos gobiernos -tanto democráticos como militares- deterioraron sistemáticamente las variables de equilibrio de la economía, llegando inclusive a desgastar a las bases de toda la sociedad de la provincia.

Estos sucesos provocaron que Tucumán descienda posiciones en el ranking de las provincias del noroeste, ubicándose por debajo de aquellas, que en su momento, la secundaban. El turismo, en crecimiento constante, es una expresión de las nuevas formas de pensamiento y producción cultural.

Las elevadas y exigentes preferencias por el conocimiento de espacios naturales de las culturas locales y regionales adquieren un valor sustantivo con el paso del tiempo, por ser posible llevar a la práctica propuesta de una cuidadosa planificación y de desarrollo, con una visión acerca de la capacidad de sustentación ambiental y de la autenticidad cultural.

La presente tesis está dirigida a la construcción de un centro de convenciones ubicado en “Taí del Valle” provincia de Tucumán.

Si bien el emprendimiento será de carácter privado, se pretende también la participación de entidades públicas como universidades o colegios mediante concursos sobre temas culturales relacionados a Tucumán.

En definitiva, el complejo pretende brindarle practicidad al público objetivo al ofrecerte un lugar con todas las comodidades necesarias para las reuniones en grupo, mientras disfrutan de un hermoso paisaje.

Este centro de convenciones, no sólo facilitará la organización a quienes contraten los servicios del mismo, sino que aportará a la provincia un establecimiento equipado con la mejor tecnología e infraestructura del mercado.

Objetivo general

Determinar la posibilidad para la creación de un centro de convenciones en Tafi del Valle provincia de Tucumán.

Objetivos específicos

- Analizar la potencial demanda para la creación del centro de convenciones.
- Definir una propuesta de valor acorde con los hallazgos.
- Realizar un análisis económico.

Hipótesis de la investigación

La hipótesis advierte que aplicando un mix de marketing adecuado, se puede posicionar al centro de convenciones entre el público objetivo.

Metodología

Según los objetivos planteados en el presente estudio, en términos metodológicos, se usarán los siguientes métodos de investigación:

- Investigación descriptiva: este método será el principal a utilizar durante toda la tesis y la información será recolectada de libros y sitios web para su posterior análisis y desarrollo dentro de ella.
- Investigación cuantitativa: esta se verá reflejada principalmente en el capítulo 3: Investigación de Mercado y será realizado mediante una encuesta, ya que un estudio con estas características específicas no fue encontrado en ninguna fuente pública o privada por lo que se presume no ha sido investigado con anterioridad.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Investigación de mercado

Philip Kotler (1985) en su libro Fundamentos de Marketing, nos advierte de la Investigación de Mercados "es el diseño, obtención, análisis y presentación sistemática de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta" (p. 110).

Las empresas utilizan investigación de mercados en una amplia variedad de situaciones. Por ejemplo, la investigación de mercados puede ayudar a los mercadólogos a estimar el potencial de mercado y la participación de mercado, evaluar la satisfacción y el comportamiento de compra de los clientes, y medir la eficacia de la fijación de precios, de los productos, de la distribución y de las actividades de promoción.

El proceso de investigación de mercados abarca cuatro pasos: definir el problema y los objetivos de la investigación, desarrollar el plan de investigación, implementar el plan de investigación e interpretar e informar los resultados

1.1.1 Definición del problema

A menudo es el paso más difícil del proceso de investigación; una vez que se ha definido con cuidado el problema, el ejecutivo responsable y el investigador deben establecer los objetivos de la investigación. Un proyecto de investigación de mercados, podría tener uno de tres tipos de objetivos:

- El objetivo de la investigación exploratoria es obtener información preliminar que ayude a definir el problema y a sugerir la o las hipótesis.
- El objetivo de la investigación descriptiva es describir cuestiones como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.

- El objetivo de la investigación causal es probar la hipótesis acerca de las relaciones causa - efecto, tanto la investigación descriptiva como la causal constituyen un tipo de investigación llamada investigación concluyente

El planteamiento del problema y los objetivos de la investigación guían todo el proceso de investigación.

1.1.2 Desarrollo del plan de investigación

Una vez que se han definido los problemas y objetivos, se debe determinar con exactitud que información se necesita, desarrollar un plan para obtenerla de manera eficiente y presentar el plan. El plan bosqueja las fuentes de los datos existentes y detalla los enfoques específicos de investigación, métodos de recojo de información, planes de muestreo e instrumentos que los investigadores usarán para obtener datos nuevos. Este plan se conoce comunmente como la Ficha Técnica.

1.1.3 Plan de muestreo

Muestra: segmento de la población que se selecciona para que represente a toda la población en una investigación de mercado. Se deben tomar tres decisiones sobre el plan de muestreo:

- Unidad de muestra: a quien se va a encuestar
- Tamaño de muestra: cuanta gente
- Procedimiento de muestreo: como se eligen los participantes de la muestra

Tipos de Muestra:

Muestras probabilísticas: tabla 4.4

Muestras no probabilísticas

1.1.4 Obtención de datos primarios

Existen varias técnicas de investigación por las cuales recolectar datos primarios. Sin embargo, la técnica que se va a utilizar en este estudio es la de investigación por encuestas.

La técnica de investigación por encuestas es la más utilizada para recabar datos primarios y también la más adecuada para obtener información descriptiva. Una de sus ventajas es la flexibilidad, ya que se puede utilizar para obtener diversa clase de información en muchas situaciones distintas. No obstante, las preguntas de las encuestas deben ser elaboradas correctamente para no confundir a los entrevistados. Tampoco es aconsejable que los entrevistadores realicen dentro de las encuestas preguntas muy personales o comprometedoras ya que esto podría alterar al encuestado y por ende los resultados.

1.2 Análisis Porter de las 5 fuerzas.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979¹. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

¹Porter Michael, Nicholas Argyres y Anita M. McGahan (en inglés): «[An Interview with Michael - Abstract.](#)» The Academy of Management Executive (1993-2005) Vol. 16, No. 2, Theme: Achieving Competitive Advantage (May, 2002), pp. 43-52.] [JSTOR](#). Consultado el 25 de agosto de 2015.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costes independientemente de la escala
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Barreras a la entrada

Amenaza de productos sustitutos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa².

1.3 Visión y misión.

La visión de una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. Por ejemplo: “su visión como funcionario es encontrar una manera novedosa y eficiente de administrar los recursos estatales”. O bien: “La visión de la compañía es convertirse en la productora de automóviles de mejor calidad del mercado local”.

El concepto de misión refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. Por ejemplo: “Su misión como funcionario es administrar correctamente los recursos estatales”. O bien “La misión de la compañía es mejorar la calidad de los automóviles”³.

1.4 Imagen y marca

Marca (en inglés *Brand*) es una identificación comercial primordial y/o el conjunto de varios identificadores con los que se relaciona y ofrece un producto o servicio en el mercado.

Es un error común confundir el concepto de logo como un sinónimo de marca, siendo la principal diferencia que esta debe ser construida más allá de la representación visual que identifica a una empresa u organización. Un logo puede ser la misma marca o ser el identificador principal de la misma en conjunto con otros signos como el nombre único, una frase de venta, grafismo secundarios, iconografía, tono de comunicación,

²Información obtenida de: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

³Información obtenida de: <http://concepto.de/mision-y-vision/>

etc. Es de subrayar que no todo logo califica para ser denominado marca, mientras que una marca debe en su sistema comercial más mínimo no prescindir de un logo⁴.

1.5 Análisis FODA

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA o DOFA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro⁵.

1.6 Modelo de negocio

Un modelo de negocio es la forma de funcionar internamente en una empresa para generar ingresos a cambio de aportar un producto o servicio de valor para un cliente específico. Al desarrollar un modelo de negocios todo emprendedor se envuelve en el proceso de planeación estratégica, organización y ejecución de los planes de negocio. Es preciso indicar que el modelo de negocios, es un marco conceptual de cómo “idealmente” funcionaría un negocio, por lo que este modelo debe de ser sometido a prueba en el mercado para evaluar si es una propuesta que genere verdaderamente alto valor para los clientes e ingresos para una empresa.

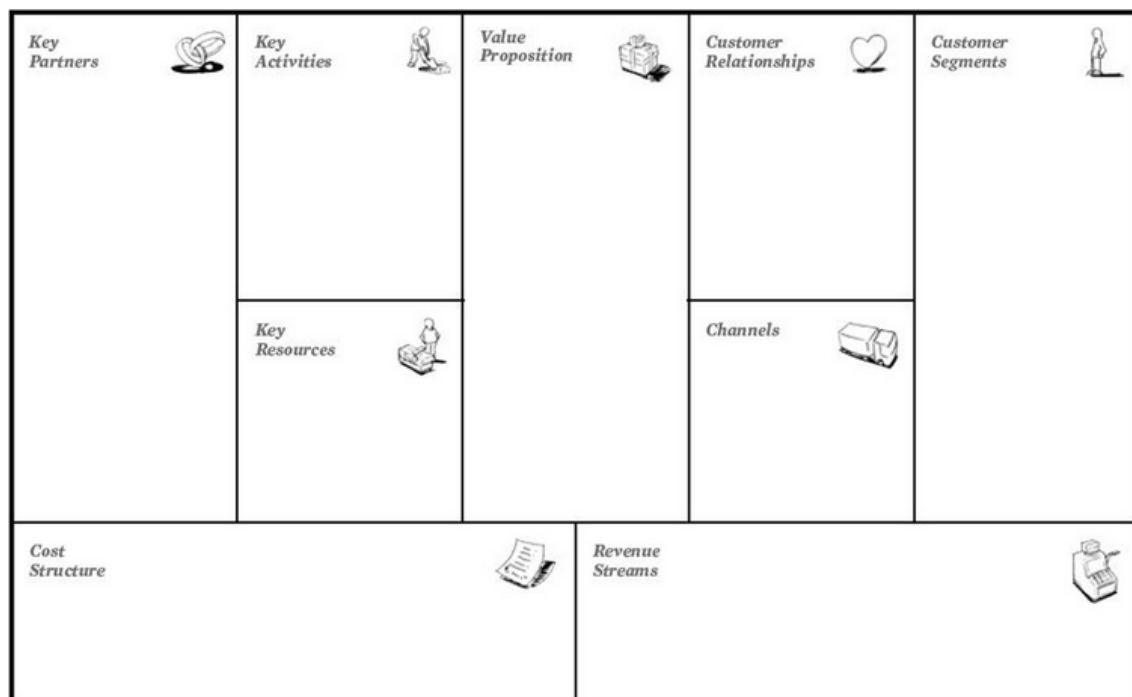
La creación de un modelo de negocio implica visualizar el funcionamiento ideal de todas las áreas de un negocio para poder convertir una idea de negocio en una empresa totalmente rentable. Si tomamos en cuenta el Canvas modelo de negocios desarrollado por Alexander Osterwalder, descubriremos que el funcionamiento de un modelo de negocios se basa en 9 pilares básicos, los cuales son:

⁴Información obtenida de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Marca>

⁵Información obtenida de: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

- La propuesta de valor del producto.
- Relaciones con los clientes.
- Canales de distribución.
- Segmentos de mercado.
- Fuentes de ingreso.
- Actividades clave.
- Recursos clave.
- Socios clave.
- Estructura de costos⁶.

Cuadro N° 1: Modelo Canvas



Fuente: Emprenderalia (2016) ⁷

⁶Información obtenida de: <http://ciberopolis.com/2011/10/03/%C2%BFque-es-un-modelo-de-negocio/>

⁷Información obtenida de: <http://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-modelos-de-negocio-con-business-model-canvas/>

1.7 Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se advierte que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Porter, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, “Ventaja Competitiva”.

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

Actividades Primarias: Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

- **Logística interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

I. Operaciones: La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

II. Logística Externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

- Marketing y Ventas: Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
- Servicios: La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.
- Actividades de Apoyo: En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

Actividades de Apoyo: En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

Cuadro 2: Cadena de valor



Imagen de un grafico de una cadena de valor generica

Fuente: Web y Empresas (2016)⁸

1.8 Plan de negocios

Es un documento que describe un nuevo negocio, sus productos o servicios, cómo ganará dinero, los líderes y el personal, las finanzas, el modelo de operaciones y otros detalles que son esenciales tanto para operar como para el éxito. Los emprendedores lo crean como parte del proceso de emprendimiento mientras que los negocios existentes a menudo lo escriben cuando cambian de dirección la estrategia. La mayoría de los planes de negocio cubre los primeros tres o cinco años de la compañía.

Los planes de negocios son requerimientos por cualquier que busque fondos, ya sea de instituciones financieras o de inversionistas, es recomendable para todos los emprendimientos porque sirve como un mapa de negocio. El proceso de escritura del plan de negocio también puede ayudar al emprendedor a descubrir debilidades en el concepto, malas percepciones del mercado y otras especificaciones que puedan causar un cambio en cómo el negocio está posicionado o construido.

⁸Información obtenida de: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

1.9 Plan de Marketing

Antonio Borello (2000) advierte que el plan de marketing consiste en desarrollar un plan de ventas anexando estrategias y objetivos a largo plazo de la empresa con en conocimiento que se tiene tanto de la demanda como de la oferta existente en el mercado.

El plan de marketing consta de varias partes las cuales se analizarán a continuación:

1.9.1 Objetivos

Son los fines que trata de alcanzar una organización partiendo de un plan estratégico corporativo en concordancia con la filosofía y visión empresarial. Los objetivos pueden ser cuantitativos, tales como el volumen de ventas o participación en el mercado, o cualitativos, como percepción del producto o la marca.

1.9.2 Segmentación de Mercado

Philip Kotler (1985): segmentar el mercado es dividirlo en grupos de clientes con características y necesidades homogéneas, llamados segmentos, para poder enfocar los esfuerzos de marketing de la empresa sobre el segmento meta elegido.

Así mismo, define tres principales variables de segmentación a tener en cuenta:

Segmentación geográfica: esta segmentación se produce cuando se divide al mercado en unidades geográficas diferentes, tales como naciones, ciudades, municipios o barrios. La aplicación de esta se presenta cuando se prioriza la atención en una o varias de estas unidades antes mencionadas.

Segmentación demográfica: la segmentación demográfica es la que divide al mercado según variables como: edad, sexo, nivel socioeconómico, nivel de educación, etc. Esta segmentación se basa en que muchas de las necesidades de los clientes cambian drásticamente según la variable demográfica que les corresponden. Además, ésta presenta mucha facilidad para su medición, graficación y análisis.

Segmentación psicográfica: la segmentación psicográfica utiliza factores psicológicos y demográficos conjuntamente para un mayor entendimiento del comportamiento del consumidor. En esta segmentación se divide a los clientes según su estilo de vida, su personalidad o sus valores.

1.9.3 Mix de Marketing

El marketing mix es una mezcla de ingredientes para generar una oferta de marketing eficaz dirigida al mercado objetivo. Además de ser considerada la herramienta estratégica mas utilizada por los mercadólogos, suele ser identificada y conocida como las 4P (producto, precio, plaza y promoción)

1.10 Plan de Operaciones

Un plan de operaciones es un documento en el que se seleccionan las misiones y los objetivos del área de operaciones, las acciones necesarias para cumplirlos y las decisiones o cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

1.11 Plan de RRHH

En el Plan de Recursos Humanos se analizan y determinan todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución.

1.11.1 Organigrama

Un organigrama es un esquema donde se representa gráficamente la estructura organizacional de un ente, empresa u organismo público. Como tal, el término organigrama es un acrónimo compuesto por la palabra 'organización' y el elemento '-grama', que significa 'escrito', gráfico'.

El organigrama de una empresa muestra gráficamente las jerarquías, relaciones y a veces hasta las funciones de los departamentos, equipos y personas que trabajan en la empresa.

En este sentido, el organigrama es una herramienta informativa y administrativa, pues en él se encuentran representadas las unidades departamentales, su distribución, facultades, funciones y competencias, así como información relativa a las atribuciones relacionales y las estructuras jerárquicas de la empresa. En cierto modo, el organigrama también simboliza los principios filosóficos sobre los que se sustenta la estructura organizativa de la compañía.

CAPÍTULO 2: TUCUMÁN Y TAFÍ DEL VALLE

2.1 Presentación de Tucumán

La provincia de Tucumán está ubicada entre los paralelos 26° y 28° de latitud sur y los meridianos 64° 30' y 66° 30'. En línea recta, dista 540 km de las costas del Pacífico, 1.050 km de las aguas de la boca del Río de la Plata y unos 1.400 km del Océano Atlántico⁹.

Limita al norte con Salta, al sur y al oeste con Catamarca y al este con Santiago del Estero. Abarca una superficie total de 22.524 km.

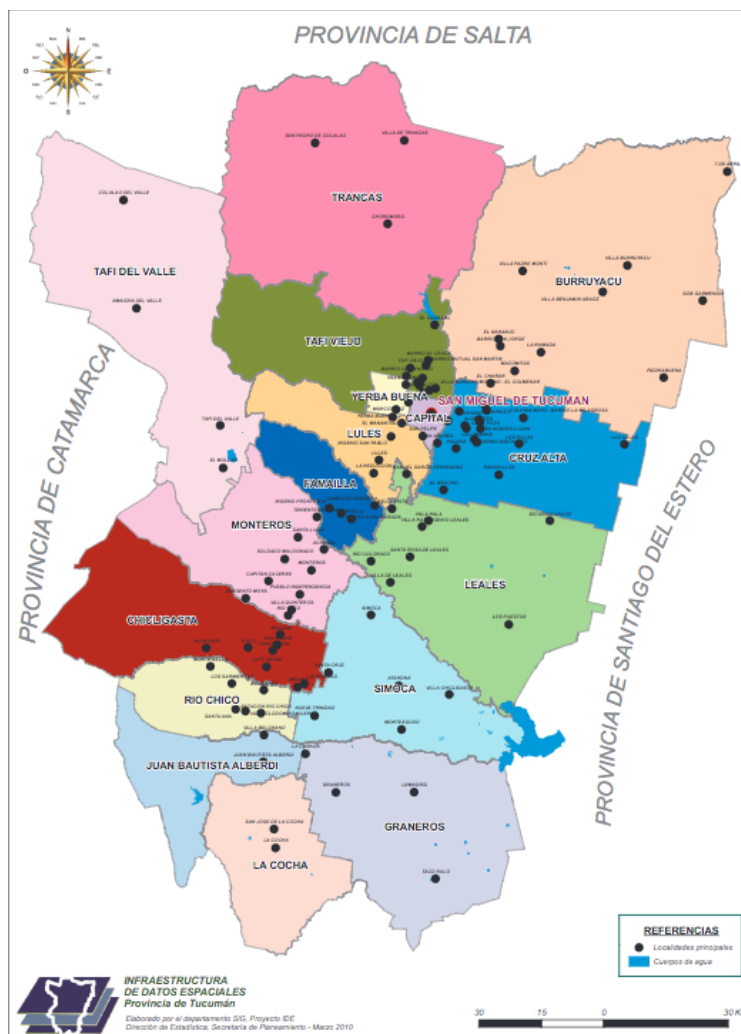
Es la provincia más pequeña del país (ocupa el 0,8 % de la superficie argentina).

La población es de 1.687.305 habitantes con una densidad de 72,04 habitantes por km², la más alta del país. Su capital es San Miguel de Tucumán.

Tucumán forma parte de la Región del Noroeste Argentino o Región Chaqueña. Su pequeña extensión territorial, no quita majestuosidad a sus paisajes, conformado por un relieve muy contrastante, que abarca desde planicies hasta selvas y desde vastas extensiones llanas hasta cumbres nevadas. Un encadenamiento montañoso, denominado Sistema del Aconquija, recorre la provincia al Oeste, en el Norte sus picos superan los 5000 metros y entre las cumbres más importantes se encuentran el Nevado del Candad y el cerro del Bolsón, con 5.450 mts y 5.550 respectivamente.

Cuadro 3: Mapa de la Provincia de Tucumán

⁹ Información obtenida del sitio web <http://www.tucumanturismo.gob.ar/>



Fuente: <http://central.tucuman.gov.ar:8180/pmapper-dev/Educativo/Educativo.htm>

2.2 Presentación de Tafí del Valle

Tafí del Valle es un departamento ubicado en el noroeste de la provincia de Tucumán - Argentina.

Limita al norte con la provincia de Salta, al este con los departamentos Trancas, Tafí Viejo, Lules y Famaillá, al sur con el departamento Monteros, y al oeste con la provincia de Catamarca.

La ciudad de Tafí del Valle se encuentra ubicada en el departamento homónimo, del cual es cabecera, en el oeste de la provincia argentina de Tucumán, a 126 km de la capital provincial, San Miguel de Tucumán.¹⁰

¹⁰ Información obtenida del sitio web http://es.wikipedia.org/wiki/Taf%C3%AD_del_Valle

Se ubica hacia las coordenadas: 26°52'11"S 65°41'24"O / -26.86972, -65.69, prácticamente en el centro del ameno valle del Tafi que separa las elevadas cordilleras del Nevado del Aconquija al sur y las Cumbres Calchaquies al norte.

Este mismo valle es el importante paso que conecta los Valles Calchaquies al oeste, con la gran Llanura Chacopampeana al este. Se comunica con la ciudad de San Miguel de Tucumán por las RN 38 y Provincial 307.

El relieve es prácticamente montañoso en su totalidad con la presencia de dos grandes valles, el de Tafi y el del Yocavil, este último perteneciente al conjunto denominado Valles Calchaquies.

En su territorio tienen asiento tres de los más importantes destinos turísticos de la provincia: Tafi del Valle, El Mollar y las Ruinas de Quilmes.

Cuadro 4: Imagen panorámica de Tafi del Valle



2.3 Historia de Tañ del Valle

Su nombre proviene de la voz diaguita Tañingastake significa "Valle de Tañ", según otra versión proviene de Taktillakta o "Entrada Espléndida"

Primeras evidencias de ocupación, 300 a C. Esta flecha del tiempo nos habla de 2.300 años de ocupación humana del valle, de ellos más de 1500 son de ocupación aborígen. Se trata de pueblos agricultores, sedentarios, que cultivaban el maíz, la papa, el zapallo y legumbres como las habas. También eran pastores de llamas.

La agricultura constituyó la base económica da estas poblaciones quienes utilizaron con criterio diferencial los distintos sectores del valle. Los componentes religiosos tuvieron una importante gravitación en la vida de estos grupos. Sus viviendas eran sencillas y hoy podemos verlas junto a otras manifestaciones arquitectónicas aborígenes, en la reserva La Bolsa.

Algunos estudiosos afirman que en Tañ debió existir una marcada influencia diaguita.

Cultura de Tañ 300 al 500 d C. A medida que pasa el tiempo, ya cerca del 300 al 500 después de Cristo, aumentó la población, aglutinándose las viviendas que conformaron pequeñas aldeas. Estos pueblos son conocidos como Cultura Tañ, desde la arqueología.

Brecha científica 900 d C. Se pierde todo tipo de información respecto a esta cultura. No se sabe si se retiraron del Valle (por problemas políticos, económicos o condiciones climáticas desfavorables....) o si tan sólo se trata de investigaciones científicas insuficientes.

Cultura Santamariana siglos XIII- XIV. Se establecen en el Valle pueblos oriundos de valles vecinos, como el de Santa María, del Cajón, o el Calchaquí. También son agricultores y pastores, pero con un desarrollo, social y político superior al de las culturas previas.

¹¹Información obtenida de: https://en.wikipedia.org/wiki/Ta%C3%AD_del_Valle

Dominio Incaico fines del siglo XV. A finales del siglo XV estos pueblos caen bajo dominio incaico. Esto es, el valle de Tañ pasa a ser una más de las áreas controladas por este imperio. Se trataba de una zona de mucha importancia estratégica para ellos, ya que este valle es una especie de frontera frente a las poblaciones guerreras de lo región chaqueña.

Corona Española siglo XVI. Entran los españoles al Valle. En 1636, los reyes entregan el valle en "Merced Real" a P. de Leguizamo y Guevara, para que pueda ser aprovecharlo con la producción de cultivos.

Los herederos lo reciben como ENCOMIENDA, resultando un notable descenso de la población nativa.

Misión Jesuitas siglo XVIII. Las tierras son vendidas a la Compañía de Jesús en 1716. Ellos van a levantar la primer Capilla de Valle y van a dedicarse a evangelizar la población.

En La Banda funciona un Museo Histórico Jesuita, arqueológico y de arte religioso, atesorando un valioso patrimonio histórico-cultural.

Las Estancias año 1767. Los Jesuitas son expulsados de América, las tierras son rematadas y las autoridades del gobierno tucumano se apropian de estas tierras

Fin del aislamiento 2º mitad Siglo XX. Recién en la segunda mitad del siglo XX, con la apertura de la ruta de acceso a los valles es que la población de estas regiones sale de su aislamiento. En la década del sesenta, varios de los estancieros cambiaron la forma de explotación de las tierras.

Municipalidad de Tañ del Valle año 1977. En 1977 se crea la Municipalidad de Tañ del Valle y un creciente número de tañinistas encuentra allí su solución laboral.

Cuadro 5: Fotografía de la Municipalidad de Tañ del Valle



Fuente: elaboración propia (2016)

El horario que ésta exige no permite, al hombre de Taquí, continuar con las actividades productivas y poco a poco también va dejando la vida rural, pasando a depender de manera cada vez más definitiva del Estado.

Los pocos animales que se crían suelen andar sueltos y sus propietarios deben pagar anualmente el pastaje a los dueños de la estancia.

Turismo en la actualidad. Ya en la década actual, el gobierno provincial promueve, con una política de créditos blandos, la actividad turística en el Valle.

Se construyen en muy poco tiempo varios hoteles de alta categoría ofreciendo al turista la posibilidad de quedarse en el Valle más que unas pocas horas.

2.4 Geografía y clima

Taquí del Valle, se encuentra a 107 Km. de la ciudad de San Miguel de Tucumán con acceso por la ruta 307. Cuenta con una población de 3403 habitantes (año 2.010).

Posee clima templado, con un invierno seco (suele nevar) y una temperatura que oscila durante el día entre los -10° y los 20° , mientras que en verano la temperatura

máxima es de 28° y por las noches desciende a los 13° por esta razón es necesario tener a mano ropa de abrigo aún en verano.

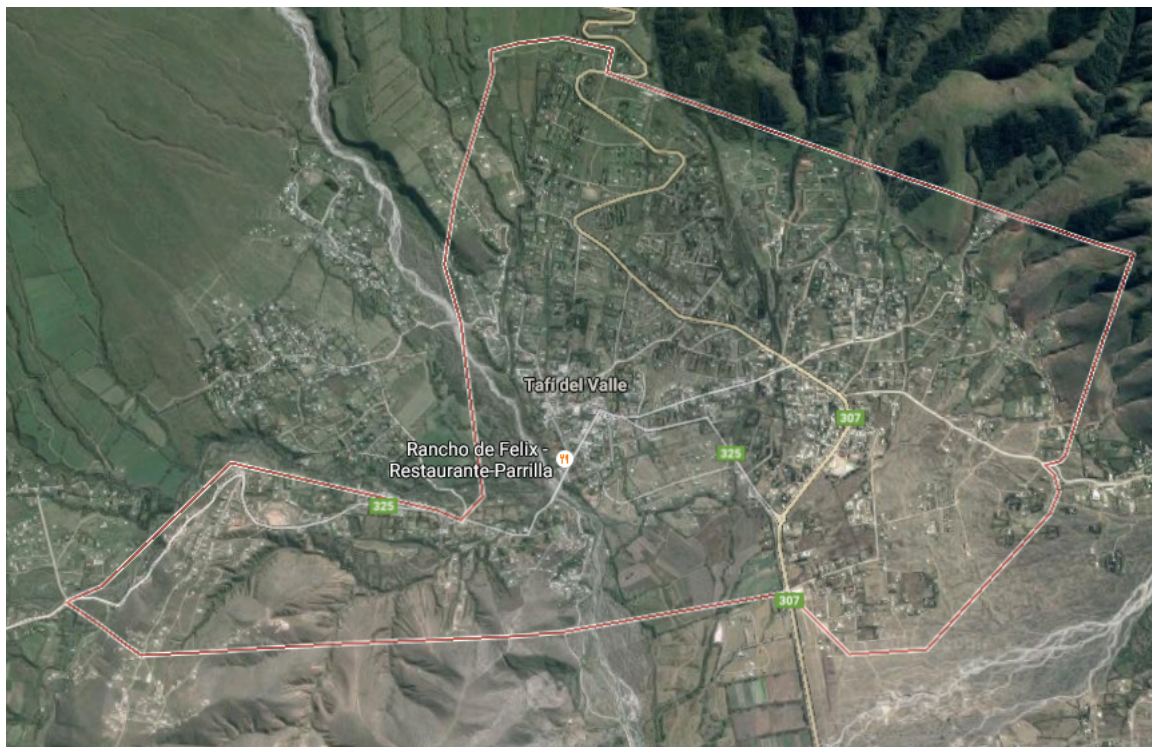
Ubicado a 2000 metros de altura sobre el nivel del mar, conjuga hermosos paisajes y un clima ideal para el descanso en cualquier época del año.

El contraste es netamente espectacular en el punto llamado Abra del Infiernillo, allí se observan inmediatamente al oeste los semidesiertos y desiertos y al este praderas, bosques, selvas cubiertas por abundantes nubes.

Privilegiado por su belleza natural cuenta con un patrimonio cultural muy bien conservado. Se pueden admirar las construcciones de adobe y paja, las pircas de piedra y las artesanías de cerámica.

A 15 Km. de Tafi del Valle se encuentra la villa veraniega El Mollar, el lugar preferido por la juventud por su vida nocturna, en esta villa se encuentra también La Sala, un predio donde se ubican las 107 piezas de Menhires. También en este lugar se construyó el dique La Angostura.

Cuadro 6: Vista satelital de Tafi del Valle



Fuente: Google Earth (2016)

En este embalse, de casi 700 hectáreas y de aproximadamente, 30 m. de profundidad, se pueden pescar pejerreyes y truchas, y practicar deportes náuticos, especialmente en verano.

Saliendo de Tañi y a sólo 58 km. se encuentra Amaicha del Valle, comunidad que conserva todavía los rasgos más importantes de la cultura diaguita. Se encuentra a 1.996 m.s.n.m. y la habitan 1327 personas (2010). Uno de los lugares más atractivos para visitar en Amaicha es el Observatorio Astronómico de Ampimpa, ubicado en el kilómetro 107,5 de la ruta que lleva a los Valles Calchaquies.

En el lugar se transmiten conocimientos científicos y durante el día de visita del público se realizan observaciones solares. Otra atracción turística es el museo monumento que conforma la historia de los primitivos pueblos que habitaron el Valle, el Museo Pachamama.

25 kilómetros más adelante se ubican Las Ruinas de Quilmes, a 1978 metros de altura y es uno de los más importantes asentamientos prehispánicos de la Argentina. En este lugar vivió hasta el siglo XVII una población indígena con un elevado nivel de organización política, social y económica y avanzados conocimientos en arquitectura.

2.5 Arqueología

Dentro del Período Prehispánico, se destaca la cultura de la región tafinista, considerada como una de las que alcanzaron el más alto grado de desarrollo antes de la llegada de los españoles. Eran agroalfareras, basaban su economía en el trabajo de la agricultura y conocían las técnicas de la cerámica, metales y textiles. Llevaban una vida sedentaria, se juntaban en grupos que mantenían una considerable cantidad de población y una organización social más compleja que la de los pueblos de a Patagonia y el Litoral.

Cerámicas decoradas con figuras geométricas, imágenes reales o fantásticas; vasos efigies que representan seres humanos o animales; urnas policromadas o grandes discos de metal decorados con figuras esquemáticas limitadas por líneas de relieves, conforman la producción de esta cultura.

Las culturas nativas dejaron también su testimonio en grutas y abrigos de las montañas. La zona ofrece muestras de arte rupestre.

Período Colonial: El rasgo que caracteriza a las obras de este período es, como sostiene Héctor Schenone, "El predominio de lo religioso... y la funcionalidad que se otorgó al arte como instrumento persuasivo y transmisor de ideas". Artistas y artesanos trabajaron en función de una comunidad cuya vida social estaba centrada en el templo. La Iglesia misma era una manifestación de esos valores: fachadas-retablo eran el nexo entre los hombres y el espacio sagrado, al interior, los retablos repetían esta función y en ellos los artistas coloniales lograron notables exponentes.

Una mención especial merece la labor de la Compañía de Jesús: sus arquitectos hicieron templos y edificios para su orden, pero también para otras, e incluso edificios civiles.

Los pintores jesuitas trabajaron en las ciudades del Río de la Plata, Tucumán y Paraguay, incorporando pinturas y esculturas a los templos y, dedicándose también a la formación de indígenas, mestizos y negros en sus talleres. Numerosos son los nombres y testimonios de su producción, que trascendieron el tiempo y llegaron hasta la época actual.

De uno a otro período se produjeron saltos abruptos ligados estrechamente a los cambios políticos, económicos y culturales, de importancia, acaecidos en el país.

En el conjunto jesuítico de La Banda, funciona un museo histórico, arqueológico y de arte religioso que, por su riqueza de su patrimonio y el valor arquitectónico del edificio, es uno de los más importantes del NOA.

El visitante, el historiador especializado y aún los propios tucumanos pueden recobrar así, una visión singular y asombrosa de aquel pasado en que, con la cruz y la espada se fueron forjando los rasgos más salientes de la conquista española en este rincón del sud de América.

Una visita a la Reserva Arqueológica. La Bolsa¹² posibilitará experimentar todo el misterio, la pasión, la aventura y la magia del gran descubrimiento científico que encierra la presencia de grandes manifestaciones arquitectónicas aborígenes, realizadas en piedra. Fueron construidas entre los años 300 antes del nacimiento de Cristo y el 800 de la era actual.

¹² Típico paseo del lugar.

En sus suaves lomadas, el pacífico valle esconde uno de los enigmas que más han apasionado a arqueólogos e historiadores del pasado calchaquí: los menhires.

Estos menhires grabados con motivos humanos, de animales o representaciones puramente geométricas, han sido motivo de diversas interpretaciones acerca de su significado.

Permiten inferir la existencia de creencias religiosas e incluso la realización de ceremonias a nivel doméstico.

2.6 Turismo

Tafí del Valle o más precisamente el Valle de Tafí, ya que se incluye también el Valle de Las Carreras y El Mollar, cuenta con un clima privilegiado.

En el invierno suele nevar dándole una magia al paisaje que es digna de presenciar. Las temperaturas oscilan desde los 10°C llegando hasta los -10°C.

El verano es independiente al del norte de la Argentina, porque el valle es bendecido con un clima de baja humedad y temperaturas que no superan nunca los 28°C, siempre se duerme con frazada.

Tafí del Valle es considerado el lugar de fin de semana y veraneo predilecto de los tucumanos tanto por sus bellezas naturales como por su clima. A partir del 2003, se comenzó a incluir esta hermosa zona turística entre los paquetes internacionales dentro de lo que comprende el circuito del NOA.

Saliendo desde la ciudad de San Miguel de Tucumán, hacia Tafí, la Ruta Provincial 307 va penetrando en la selva tucumana, y se interna en la majestuosa Quebrada de los Sosa (Reserva natural). La ruta pasa por tres parajes que son dignos de mencionar por sus curiosas geoformas, como "El Indio", "La Heladera", y "El Fin del Mundo".

Cuadro 7: Imagen tomada camino a Tañ del Valle por la Ruta Provincial

307



Fuente: elaboración propia (2016)

Uno de los principales atractivos de la zona turística de Tañ son sus menhires (del celta men=piedra; hir=larga). Se trata de monolitos hitifálicos, tallados por los pueblos originarios locales de la cultura Tañ.¹³

En un principio, se encontraban esparcidos por todo el valle pero, desgraciadamente el gobierno militar de facto de Bussi, con impericia científica justificó el reunirlos a todos en el Parque de los Menhires cercano a la localidad de El Mollar, para preservar su integridad y evitar daños ocasionados por parte de los turistas que los visitan.

¹³ Información obtenida del sitio web http://es.wikipedia.org/wiki/Tañ%C3%AD_del_Valle

Cuadro 8: Imagen de una típica esquina de Tafi del Valle



Fuente: elaboración propia (2016)

A menos de 1km del centro de Tafi del Valle se encuentra el Conjunto Jesuítico de La Banda (construido a inicios del s. XVIII), el cerro Ñuñorco Grande y el Museo Casa Duende (museo dedicado a las creencias, mitos y tradiciones de la región).

Tafi ofrece una gran variedad de actividades tales como cabalgatas, recorridos en vehículos 4x4, *trekking*, *windsurf*, parapente y visitas a sus iglesias y estancias.

Anualmente se realiza para Semana Santa una representación de la "Pasión de Cristo" con actores locales y que año a año congrega a una mayor cantidad de espectadores.

Otro evento digno de mención es el Festival Nacional del Queso que se realiza todos los años en febrero.

Continuando al norte, se puede apreciar una vista panorámica de todo el valle, y seguir la ruta que conduce a Amaicha del Valle, las ruinas de Quilmes, El Pichao, Colalao del Valle y Cafayate (esta última en la provincia de Salta y célebre por sus excelentes vinos).

CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Definición del problema

El presente trabajo pretende tener una orientación claramente práctica, que facilite su aplicación a la realidad que se necesita, es decir, aplicar las estrategias correctas del mix de marketing para que “El Taficeño” logre posicionarse como uno de los centros de convenciones más importantes de la región, haciendo ver la importancia estratégica de los planes de marketing y proponiendo una metodología para la elaboración del plan.

El plan de marketing como tal, es de gran ayuda para directivos y en general cualquier persona que adelante algún tipo de gestión dentro de una organización, así como para los profesionales o estudiantes que esperamos profundizar en los conocimientos de este instrumento clave en el análisis estratégico de la gestión empresarial.

A tal fin y para poder aplicar lo anteriormente mencionado, es de importancia vital el conocimiento de la demanda teniendo en cuenta los resultados que arrojan las encuestas.

3.2 Objetivos de la investigación

- Encontrar respuesta sobre si el público meta asistiría a un centro de convenciones en Tañi del Valle.
- Conocer las preferencias de la gente.
- Conocer el monto de dinero que gastarían los visitantes.
- Conocer los gustos de las personas que asistirán al centro de convenciones.
- Conocer las preferencias en general de los clientes

3.3 Plan de investigación

El estudio va a realizarse a través de facilitar al entrevistado un link (https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc7bUnC3i3a_9h0jtGtb0HCvsFc8yFU_Sh6xdCgtlG7jq-pzw/viewform) de consulta, el cual se difundirá principalmente por mail.

El link proporcionado redireccionará al consultado hacia una ventana de Google Drive que es donde se aloja la encuesta. Esta herramienta de encuestas de Google Drive permite un formulario dinámico que facilita al consultado contestar las respuestas de una forma rápida y simple. Además proporciona al encuestador la tabulación de los resultados obtenidos de forma automática.

La encuesta será distribuida por los medios antes mencionados y para lograr que la gran mayoría de respuestas sean de personas que viven actualmente en la ciudad de Buenos Aires se utilizará el sistema de segmentación que Facebook permite al momento de enviar las solicitudes de respuesta.

3.4 Plan de muestreo

Para establecer la muestra requerida y al tratarse de una población grande se utilizará la fórmula de muestreo aconsejada para estos casos.

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Fuente: Psyma (2016)¹⁴

Teniendo en cuenta que se está dispuesto a aceptar un margen de error del 5%, el nivel de confianza requerido es de 95%, y suponiendo que no se tiene una idea clara de

¹⁴Información obtenida de: <http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

cuál podría ser el tamaño de la muestra, por lo que se colocará 50% siguiendo las indicaciones de la fórmula.

3.5 Resultados

A continuación se plasma el cuestionario utilizado para entrevistar a la muestra seleccionada sobre la viabilidad de construir un centro de convenciones en la localidad de Taquí del Valle.

Cuadro 9: Cuestionario

Cuestionario (elegir sólo una opción)
01 Si se inaugurara un centro de convenciones en Taquí del Valle con múltiples usos y usted tuviese un evento-reunión en él, ¿asistiría pese a la distancia? • Si • Tal vez • No
02 ¿Considera usted que al instalar un centro de convenciones en Taquí del Valle, éste sería innovador debido a su ubicación geográfica? • Si • No
03 ¿Cuál sería la prioridad que debería tener el centro de convenciones en Taquí del Valle? • Atención al cliente • Ubicación • Servicios adicionales (internet, WIFI, bar/restaurant, etc). • Estacionamiento

- Diseño y ambientación
- Otros

04 Si usted participara en un evento-reunión en el centro de convenciones de Tafí del Valle y tuviese un momento libre, ¿cómo le gustaría aprovecharlo?

- Descanso
- Cabalgatas
- Tour turístico
- Spa
- Otros

05 ¿Qué es lo que no debería dejar de tener el centro de convenciones?

- Internet
- Calefacción central
- Vigilancia y seguridad
- Espacios recreativos para niños
- Otros

06 Para llegar al centro de convenciones, ¿usted que preferiría?

- Auto propio
- Quien organice el evento-reunión se encargue del traslado
- Que el centro de convenciones tenga movilidad propia

07 ¿Le parece que el centro de convenciones podría fomentar el turismo en Tafí del Valle?

- Si
- No
- No sabe / no contesta

08 ¿Cuál cree que sería el target que usaría los servicios del centro de convenciones?

- Exclusivo
- Alto
- Medio
- Una combinación de las anteriores opciones

Fuente: elaboración propia (2016)

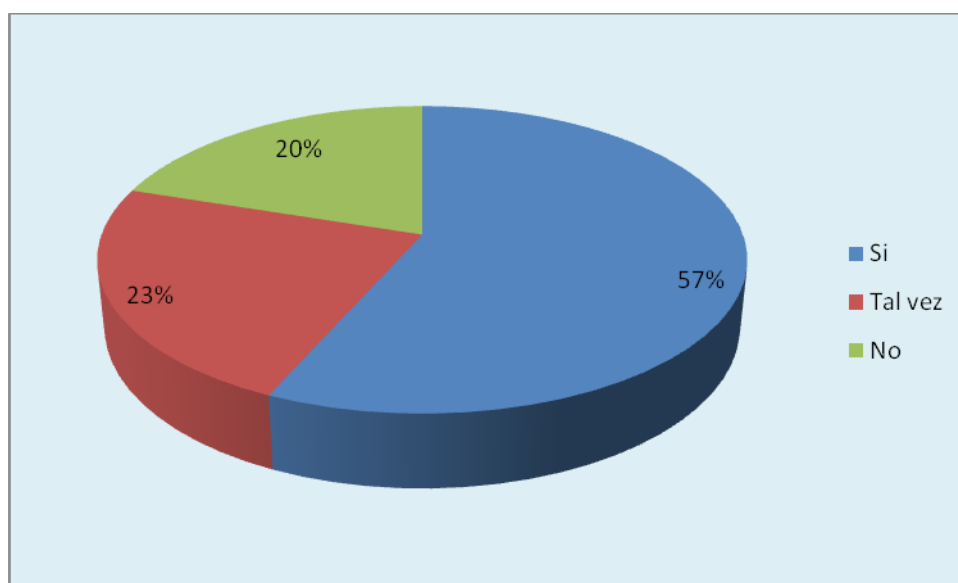
Los siguientes son los datos obtenidos en el trabajo de campo:

01 Si se inaugurara un centro de convenciones en Tafi del Valle con múltiples usos y usted tuviese un evento-reunión en él, ¿Asistiría de todas formas pese a la distancia?

	f(x)	[f(x) / n] * 100
Si	17	57%
Tal vez	7	23%
No	6	20%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia (2016)

Gráfico 1: Resultado respuestas pregunta N° 1



Fuente: elaboración propia (2016)

Interpretación:

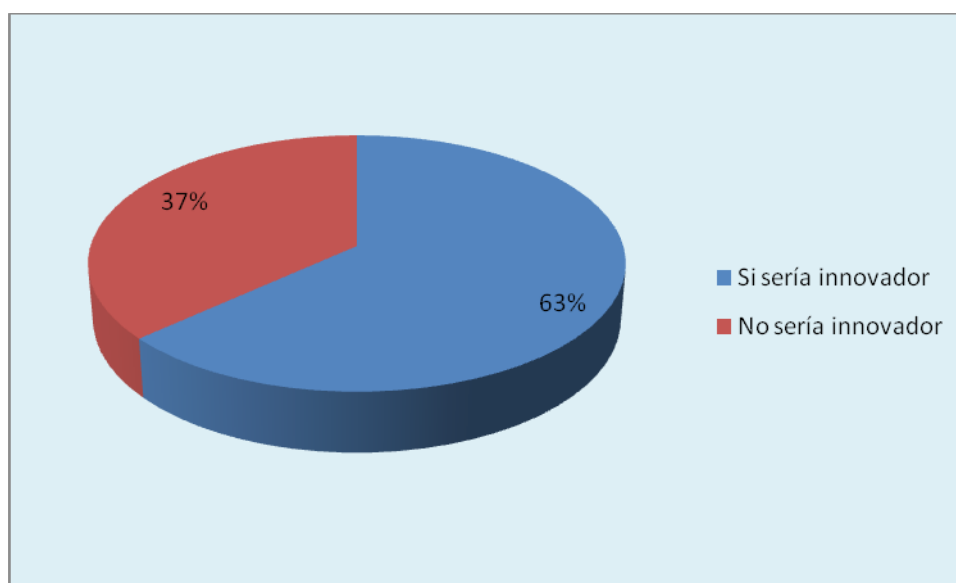
Un 57% de la muestra seleccionada respondió que si asistiría al centro de convenciones pese a su distancia. Un 23% dijo que tal vez lo haría. Finalmente, el 20% restante dijo que no lo haría.

02 ¿Considera usted que al instalar un centro de convenciones en Tafí del Valle, éste sería innovador debido a su ubicación geográfica?

	f(x)	$[f(x) / n] * 100$
Si sería innovador	19	63%
No sería innovador	11	37%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia (2016)

Gráfico 2: Resultado respuestas pregunta N° 2



Fuente: elaboración propia (2016)

Interpretación:

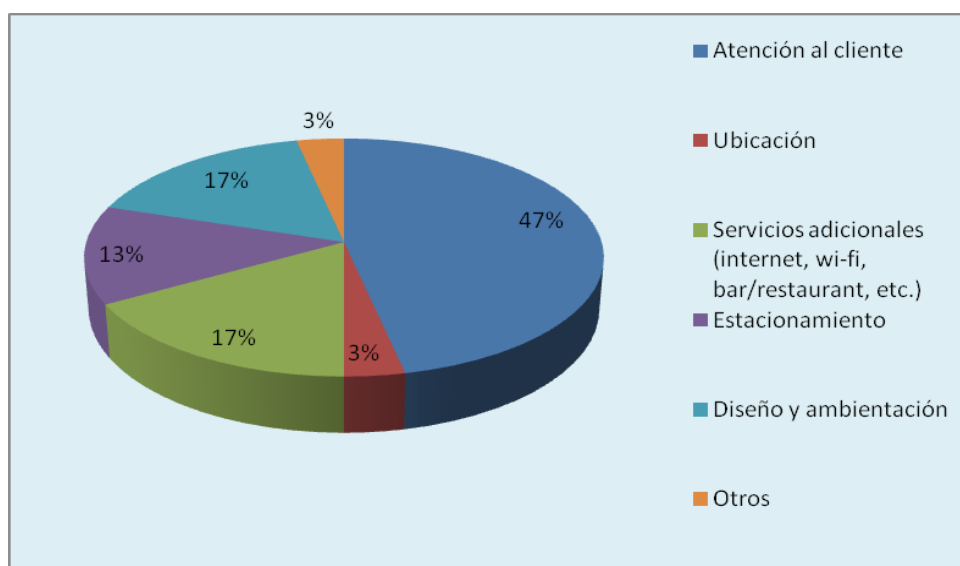
El 67% de los encuestados, dijeron que si sería innovador instalar un centro de convenciones en Tañi del Valle. El 37% restante, manifestó lo contrario al no creer que la propuesta sería innovadora.

03 ¿Cuál sería la prioridad que debería tener el centro de convenciones en Tañi del Valle?

	f(x)	[f(x) / n] * 100
Atención al cliente	14	47%
Ubicación	1	3%
Servicios adicionales (internet, wi-fi, bar/restaurant, etc)	5	17%
Estacionamiento	4	13%
Diseño y ambientación	5	17%
Otros	1	3%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia (2016)

Gráfico 3: Resultado respuestas pregunta N° 3



Fuente: elaboración propia (2016)

Interpretación:

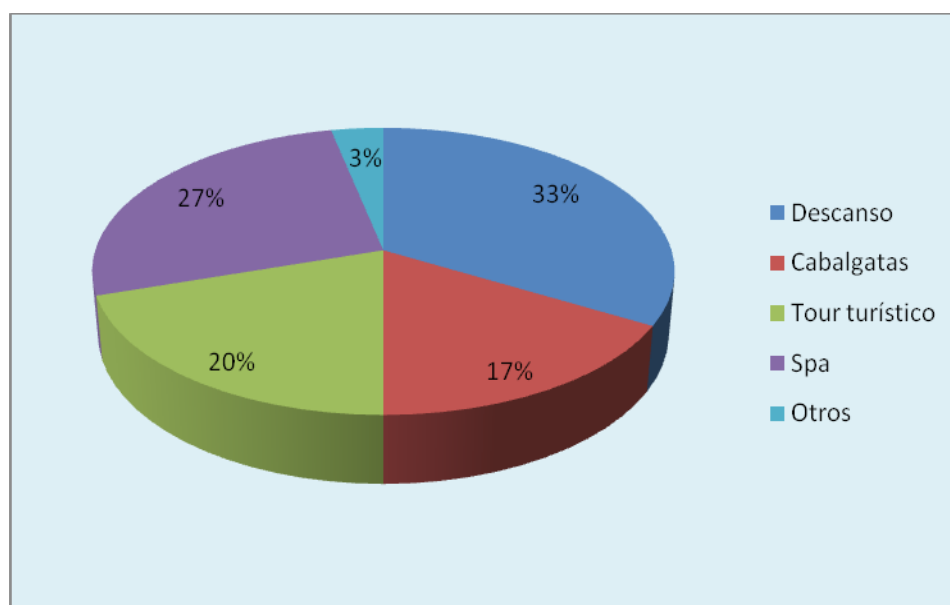
El 47% dijo que la prioridad del centro de convenciones debería ser la atención al cliente. Un 17% dijo que deberían ser los servicios adicionales. Otro 17% respondió la categoría diseño y ambientación. Un 13% manifestó el estacionamiento. Un 3% dijo ubicación. Finalmente, el 3% restante contestó otros.

04 Si usted participara en un evento-reunión en el centro de convenciones de Tafi del Valle y tuviese un momento libre, ¿Cómo le gustaría aprovecharlo?

	f(x)	$[f(x) / n] * 100$
Descanso	10	33%
Cabalgatas	5	17%
Tour turístico	6	20%
Spa	8	27%
Otros	1	3%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia (2016)

Gráfico 4: Resultado respuestas pregunta N° 4



Fuente: elaboración propia (2016)

Interpretación:

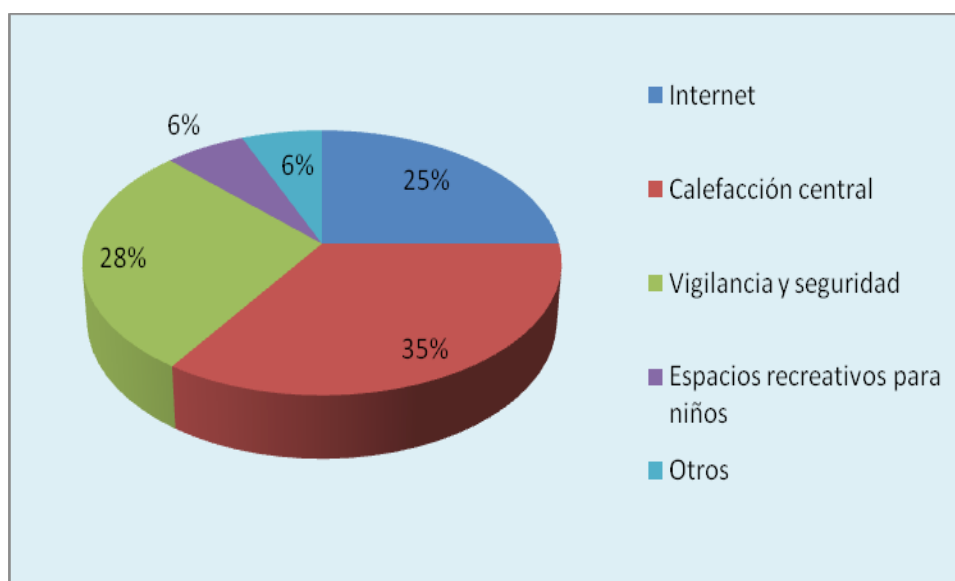
Con un 33%, la muestra respondió que si tuviese un momento libre en el centro de convenciones le gustaría aprovecharlo descansando. Un 27% prefirió la opción de tener un spa. Un 20% dijo que sería bueno un tour turístico. Un 17% afirmó que podrían programarse cabalgatas. Finalmente, el 3% restante contestó otros.

05 ¿Qué es lo que no debería dejar de tener el centro de convenciones?

	f(x)	[f(x) / n] * 100
Internet	8	25%
Calefacción central	11	35%
Vigilancia y seguridad	9	28%
Espacios recreativos para niños	2	6%
Otros	2	6%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia (2016)

Gráfico 5: Resultado respuestas pregunta N° 5



Fuente: elaboración propia (2016)

Interpretación:

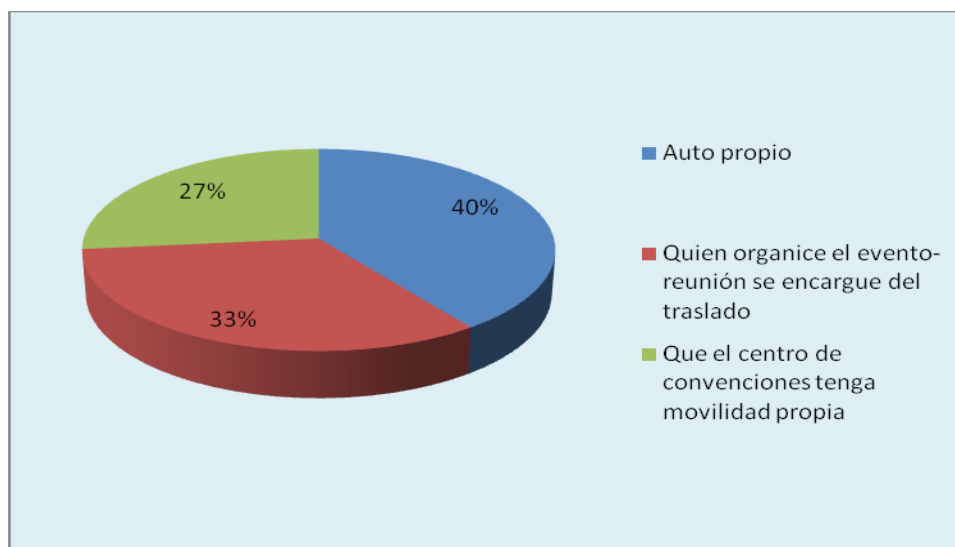
Con respecto a prioridades que no debería dejar de tener el centro de convenciones, el 35% manifestó que debería contar con calefacción central. Un 28% refirió a la categoría vigilancia y seguridad. Un 25% dijo internet. Un 6% espacio recreativo para niños. Finalmente, el 6% restante, contestó otros.

06 Para llegar al centro de convenciones, ¿Usted que preferiría?

	f(x)	$[f(x) / n] * 100$
Auto propio	12	40%
Quien organice el evento-reunión se encargue del traslado	10	33%
Que el centro de convenciones tenga movilidad propia	8	27
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia (2016)

Gráfico 6: Resultado respuestas pregunta N° 6



Fuente: elaboración propia (2016)

Interpretación:

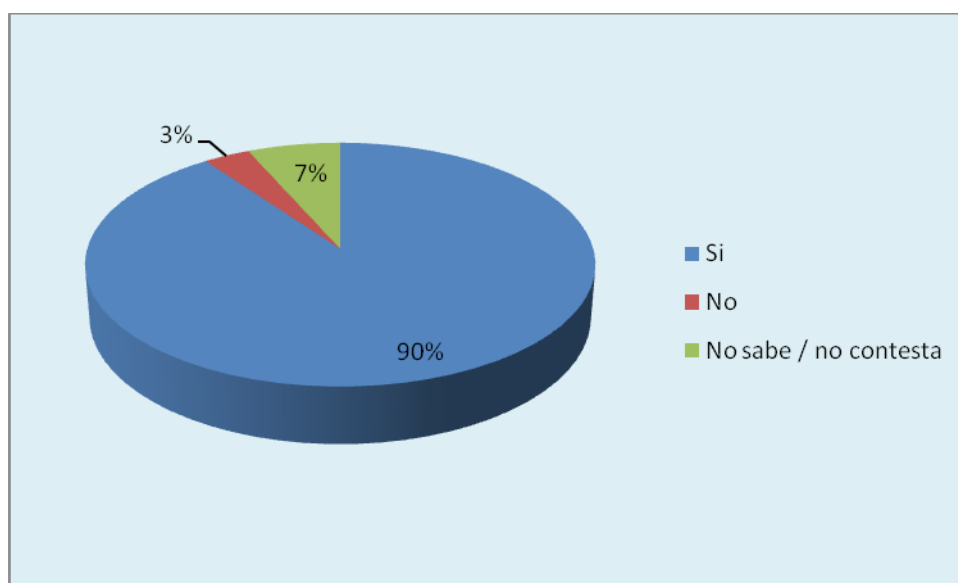
El 40% de la muestra dijo que preferiría llegar al centro de convenciones en su propio automóvil. Un 33% afirmó que quien organice el evento-reunión debería encargarse del traslado. Finalmente, el 27% restante dijo que el centro de convenciones debería tener movilidad propia (transportes tipo combi).

07 ¿Le parece que el centro de convenciones podría fomentar el turismo en Tafi del Valle?

	f(x)	[f(x) / n] * 100
Si	27	90%
No	1	3%
No sabe / no contesta	2	7%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia (2016)

Gráfico 7: Resultado respuestas pregunta N° 7



Fuente: elaboración propia (2016)

Interpretación:

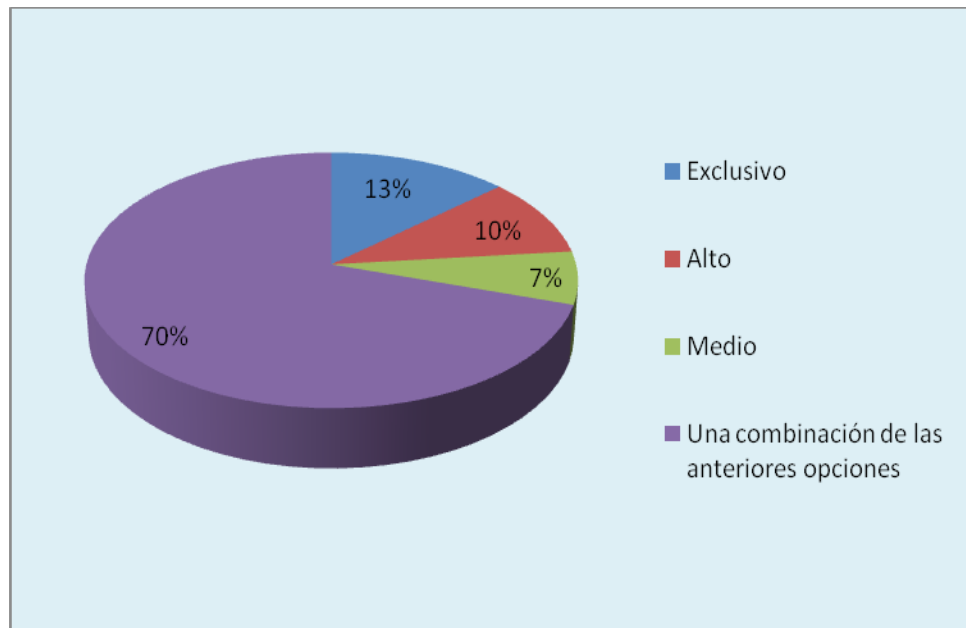
El 90% de la muestra dijo que instalar el centro de convenciones en Tañi del Valle fomentaría la economía regional. Un 7% dijo no saber o prefirió no contestar. Finalmente, el 3% restante dijo que el centro de convenciones no ayudaría a la economía local.

08 ¿Cuál cree que sería el target que usaría los servicios del centro de convenciones?

	f(x)	$[f(x) / n] * 100$
Exclusivo	4	13%
Alto	3	10%
Medio	2	7%
Una combinación de las anteriores opciones	21	70%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia (2016)

Gráfico 8: Resultado respuestas pregunta N° 8



Fuente: elaboración propia (2016)

Interpretación:

Los encuestados, dijeron por un lado con un rotundo 70% que quienes irán al centro de convenciones será una mezcla de target. Un 13% calificó de exclusivo al target. Un 10% dijo que sería alto. Finalmente, el 7% restante contestó la categoría medio.

3.6 Análisis y conclusiones

De la investigación de mercado expuesta anteriormente se extrajeron las siguientes conclusiones:

- La mayoría de la muestra seleccionada respondió que si asistiría al centro de convenciones pese a su distancia y dijeron que sería innovador instalar un centro de convenciones en Tañi del Valle.
- Casi la mitad de los encuestados, dijo que la prioridad del centro de convenciones debería ser la atención al cliente.

- La muestra dio muchas opciones con porcentajes similares para actividades de recreación en el centro de convenciones como ser: descanso y spa; realizar un tour turístico, programar cabalgatas, etc.
- La calefacción central y la vigilancia y seguridad, se presentaron como las mayores prioridades que debería tener el centro de convenciones.
- Casi la mitad de la muestra dijo que preferiría llegar al centro de convenciones en su propio automóvil. El porcentaje restante prefirió el traslado por parte de los organizadores como del centro de convenciones.
- El 90% de la muestra dijo que instalar el centro de convenciones en Tañi del Valle fomentaría la economía regional.
- Finalmente, quedó en evidencia que el público que asistirá al centro de convenciones será multitarget.

CAPÍTULO 4: CENTRO DE CONVENCIONES “EL TAFICEÑO”

4.1 El Taficeño

Es un centro integral de eventos que brindará, en un único establecimiento, todos aquellos servicios necesarios para realizar acontecimientos de cualquier naturaleza.

El éxito de la realización de reuniones y congresos depende de una gran diversidad de factores que difícilmente se encuentran en el mismo local.

“El Taficeño” brindará una amplia oferta de recursos técnicos y humanos que asegurarán el éxito de cualquier convocatoria. Se hará gran enfoque especialmente en los recursos humanos. Es muy importante para cualquier empresa, sobre todo aquella destinada a brindar servicios, que todo su plantel no sólo esté capacitado para resolver cualquier inquietud de los clientes, sino también, esté entrenado en el trato cordial para con el público.

Cuadro 10: Terreno para “El Taficeño”



Fuente: elaboración propia (2016)

4.2 Ubicación

“El Taficeño” se encontrará emplazado en Tafi del Valle, localidad ubicada en la provincia de Tucumán como ya se explicó anteriormente.

La imagen anterior, muestra de forma tentativa, como debería ser el predio donde se realice la construcción del centro de convenciones.

Determinamos esta ubicación como la más adecuada debido a que este es un punto turístico de gran importancia dentro de la provincia, pero además porque posee uno de los paisajes más imponentes con los que cuenta la República Argentina.

También, la intención de éste proyecto es desarrollar y contribuir con la economía local dando y creando nuevos puestos de trabajo.

4.3 Infraestructura edilicia

“El Taficeño” dispondrá de toda la infraestructura necesaria para la realización de eventos, desde salas climatizadas de gran capacidad hasta equipamientos

audiovisuales avanzados, como por ejemplo: televisores LCD, sistemas de audio de alta definición, entre otros.

El emprendimiento contará, en una primera etapa, con dos salones modulares diseñados para ofrecer variedad de extensiones y espacios de acuerdo a las características de cada evento y los requerimientos del cliente, mediante la implementación de paneles rebatibles, teniendo como capacidad máxima un salón para ochocientas personas y un anfiteatro para novecientas personas.

Posteriormente, a los dos años de inaugurados, se proyecta la realización de dos salones más que estarán destinados para fiestas tipo “15 años”, reuniones familiares, cenas de fin de año y de fin de curso.

Los salones con los que contará en su primera etapa serán:

- Taficeño Gold
- Taficeño Emperador

Posteriormente, a los dos años de iniciado el proyecto, se prevé la construcción de los siguientes salones:

- Taficeño Clásico
- Taficeño Íntimo

También, “El Taficeño”, hará un énfasis especial en su infraestructura de servicios, de los que se detallan algunos a continuación:

- Servicios de Telefonía: las instalaciones tendrán puntos de conexión para brindar servicio de telefonía fija o inalámbrica a los expositores y clientes de acuerdo a sus necesidades. Además se contará con cabinas de telefonía pública.
- Estacionamiento: ofreceremos un total de 150 estacionamientos distribuidos en un sector especial destinado para tal fin.
- Internet Inalámbrico: este servicio provee de Internet gratuito a computadoras portátiles o estaciones con tarjetas de red inalámbrica que estén dentro del edificio o a celulares con sistema WIFI.
- ✓ Seguridad: contaremos con vigilancia permanente de guardias altamente profesionales, por lo que la seguridad está garantizada las 24 horas.

- ✓ Mantenimiento y limpieza: un grupo de planta estará encargado que todas las instalaciones brinden este servicio tanto en las áreas exteriores como interiores. Los baños serán siempre la prioridad.

4.4 Los servicios de “El Taficeño”

Entre los servicios que brindará el centro, podemos diferenciar aquellos relacionados directamente con la organización de los eventos; como el alquiler de pantalla gigante, retroproyectores, traductores simultáneos, y todos aquellos elementos necesarios para la adecuada puesta en marcha del evento a realizar.

Por otro lado, el establecimiento proporcionará al cliente servicios que podría requerir, como *drugstore*, internet en máquinas disponible para los visitantes o mediante una zona de libre WIFI, bar, biblioteca, etc.; que estarán ubicados en el interior del mismo y serán brindados por terceros.

“El Taficeño” tendrá una fuerte premisa de lo que significa concepto de calidad. Llegado el momento, se gestionarán las normas IRAM de calidad para brindar un mejor servicio a los clientes.

4.5 Atractivos e intereses del proyecto

La creación de “El Taficeño” en Tucumán no sólo generará los beneficios económicos-financieros propios del lanzamiento de un nuevo emprendimiento que brindará servicios de excelencia; sino que enriquecerá a toda la comunidad de Tañ del Valle en diversos factores.

Básicamente, al implantar un centro de convenciones de esta magnitud traerá aparejado un cambio en el prestigio e imagen de la zona, lo que ocasionará una revalorización de las propiedades aledañas al mismo. Esto se deberá fundamentalmente a la infraestructura y a la calidad de servicios brindados en el centro; como así también al renombre de las empresas que prestarán servicios en el interior de éste. Como ya se explicó, muchos de los servicios serán tercerizados y las empresas

encargadas de ellos serán elegidas con sumo cuidado, siempre priorizando la premisa de “El Taficeño”: *la máxima calidad*.

Otro atractivo importante para el crecimiento de la región será el generar números puestos de trabajo, capacitando a la gente del lugar para que tengas las habilidades necesarias para dichos cargos.

Los mismos podrán ser temporales debido a la gran cantidad de mano de obra necesaria para la construcción y edificación del establecimiento en un principio; como así también permanentes, incluyendo en ésta categoría no sólo al personal encargado de la organización de eventos y de todo lo relacionado a esto (mantenimiento, maestranza, personal para manejo de equipo y ceremonial, etc), sino también a empleados de locales externos que brindarán servicios en el interior del complejo.

4.6 Visión y misión de “El Taficeño”

A continuación, se detallan la visión y la misión del proyecto del centro de convenciones:

- *Visión:* que el proyecto de “El Taficeño” llegue a convertirse en punto de referencia de la integración cultural del NOA, establecido en un punto de confluencia de los circuitos turísticos de la zona, que acojan a visitantes regionales y del extranjero, los que a través de este espacio pensado en brindar una atmósfera auténticamente autóctona, se sientan siempre bienvenidos e identifiquen a “El Taficeño” como un incuestionable punto de encuentro, propiciando además un canal de comunicación entre la Capital y Taí del Valle, para fomentar la divulgación de la cultura, convirtiéndose no sólo en el más prestigioso centro de convenciones del noroeste Argentino sino también en una atracción turística regional.
- *Misión:* Asesorar a los clientes y lograr que “El Taficeño” sea distinguido por un espíritu de servicio y atención personalizada, brindando siempre las tarifas más convenientes para el cliente, atendiendo todas las necesidades englobadas en un solo punto geográfico, evitando el traslado del cliente para buscar diversos contactos. Debido a esto, se generará una reducción de costos y ahorro de tiempo.

CAPÍTULO 5: PLAN DE NEGOCIO

5.1 Descripción de la oportunidad

El segmento de turismo de reuniones es el que más crecimiento experimentó en estos últimos años a nivel mundial, a razón de un 10% anual y en forma sostenida, según el Instituto Nacional de Promoción Turística de Argentina (INPROTUR, 2009).

Los eventos surgen como un reclamo de la sociedad que necesita reunirse por razones de asociarse en un determinado entorno geográfico. Son un hecho económico y cultural que permite intercambio social, técnico, profesional y científico.

Es importante el aprovechamiento de la oportunidad por lo antes mencionado para la generación de este proyecto que involucre un modelo de negocio sustentable donde sus creadores y talentos tengan una visión empresarial del desarrollo de un centro de convenciones para Taí del Valle.

Si se concretase, sería algo importantísimo para la provincia de Tucumán en lo que significa el desarrollo básicamente en eventos de convenciones, congresos, rondas de negocios y que genera una gran oportunidad en un segmento de turismo que se aboca a este sector.

5.2 Análisis situacional

Las variables del análisis de medio ambiente que más van a destacar en el proyecto son: económicas, legales y socio culturales.

El aspecto económico se basa en la inversión inicial y sus futuras expansiones, esta inversión está enfocada a infraestructura, personal, equipamiento, etc. y considerando la falta de créditos flexibles y acordes a la capacidad económica de los emprendedores, se presenta la necesidad de utilizar fondos propios. Estos fondos podrán ser ahorros en moneda local o en dólares; el tipo de cambio del dólar jugará un rol importante en la inversión debido a su variabilidad.

La variante legal es importante al momento de constituir el negocio, obtener los permisos pertinentes para su funcionamiento y temas tributarios, aspectos a ser analizados con profundidad en el análisis legal del plan de negocios.

La variable socio cultural es vital para el desarrollo del proyecto. La rica herencia cultural del norte, un tanto diferente a la de la mayoría de las provincias del país.

Con respecto a las variables políticas, no se encuentran ningún impedimento que pueda interrumpir con el presente proyecto.

Por último, la variable tecnológica, jugara un papel muy importante debido a que es un elemento distintivo ya que el centro de convenciones contará con tecnología de avanzada para brindar un servicio de primera calidad.

5.3 Análisis de la industria

Cuadro 11: Análisis de la industria

			Amenaza de nuevos competidores: ☒ Amenaza media ☒ No existen barreras de entrada			
Poder de negociación de los proveedores: ☒ Poder de proveedores alto ☒ Varios proveedores		Rivalidad y competidores: ☒ Hoteles ☒ Nuevos centros de convenciones			Poder de negociación de clientes: ☒ Poder de clientes medio ☒ Poca oferta similar al servicio prestado	
			Amenaza de productos sustitutos: ☒ Amenaza media ☒ Varios posibles prod sustitutos			

Fuente: elaboración propia (2016)

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de que nuevos competidores que puedan aparecer en este tipo de industria es media. No existen barreras de entrada establecidas hasta el momento y la inversión necesaria para la instauración de un negocio similar es relativamente alta. Es de vital importancia establecer desde un inicio un elemento diferenciador y posicionar la marca lo antes posible. De esta manera se podrá conseguir una ventaja competitiva sobre la posible competencia futura.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto. Al ser una industria de servicios, los proveedores que el emprendimiento necesita son variados y muchos, los productos o elementos que necesitan algún tipo de proveedor son fáciles de conseguir en cualquier distribuidor.

Poder de negociación con los clientes

Los clientes por el momento tienen un poder de negociación medio, ya que no existen centros de convención por la zona.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en la industria es media. Ya que existen algunos actores del mercado que pueden ser utilizados como productos sustitutos, pero ninguno de ellos llega a tener la especialización y profesionalización que el proyecto ofrece.

Rivalidad y competidores

Las barreras de entrada son bajas y los nuevos hoteles y nuevos centros de convenciones pueden representar un potencial problema a futuro.

El centro de convenciones “El Taficeño” contará con una ventaja competitiva por sobre el resto, el servicio e instalaciones.

5.4 Conclusiones

Dentro del análisis realizado, se puede ver que existen variables con resultados que en otros casos harían pensar dos veces sobre la incursión en esta industria, principalmente la que evalúa la amenaza de futuros competidores. Sin embargo, una vez que se llega a ver en totalidad la evaluación efectuada, se puede concluir que aunque algunas variables muestran esta clase de resultados, la propuesta de valor del emprendimiento y la relevancia de otras variables dentro del contexto actual, apuntan a que resultaría seguro y además rentable entrar en el mercado en estos momentos.

5.5 Presentación y descripción del negocio

Análisis F.O.D.A.

También llamado diagnóstico estratégico, se suele simbolizar por medio de cuatro letras: F.O.D.A. las que identifican cada uno de los ítem a desarrollar que son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Por el F.O.D.A. se busca llegar a conocer en detalle la realidad de toda o de una parte de la empresa, disponiendo de la mayor cantidad y calidad de información significativa y cierta posible sobre las actividades que realiza. Para esto se buscará tanto información cuantitativa como cualitativa.

A su vez, el F.O.D.A. se divide en un análisis interno de la empresa formado por los puntos fuertes y débiles por un lado, y por el otro, un análisis externo o del contexto integrado por las oportunidades y amenazas.

Cuadro 12: Análisis FODA

<i>Fortalezas</i>	• Manejo de tecnología de punta contando con equipamiento de última generación en cada uno de los sectores. • Producto innovador en el mercado tucumano • Personal altamente capacitado para el asesoramiento de los clientes en cuanto a protocolo y ceremonial de los servicios brindados • Ubicación preferencial de “El Taficeño” • Imponente infraestructura, con material de alta calidad y durabilidad • Cantidad y variedad de servicios brindados • Comodidad y practicidad debido a la unificación integral de los servicios • Producto de elevada calidad
<i>Oportunidades</i>	• Mercado con grandes posibilidades de desarrollo • Posición de liderazgo en el sector • Inexistencia de este tipo de servicio en el mercado tucumano • Múltiples opciones de espacio físico para el emplazamiento del emprendimiento • Reactivación de créditos bancarios • Inexistencia en el mercado tucumano de un negocio de éste tipo que brinde todos estos servicios en forma simultánea.
<i>Debilidades</i>	• Incertidumbre en cuanto a la viabilidad del emprendimiento al no contar con antecedentes estadísticos en este rubro. • La cantidad de potenciales inversionistas se ve reducida al ser éste un producto ambicioso, necesitando un gran capital inicial. • Elevados costos de lanzamiento, al ser un producto desconocido, los esfuerzos para lograr un impacto positivo, deberán ser constantes. • Prolongado período de recupero de capital debido a la necesidad de una gran inversión inicial.

	• Lugar lejano de la capital de la provincia de Tucumán. • Dificultad para demostrar la conveniencia y practicidad de “El Taficeño”
Amenazas	• Competencia sectorizada. • Situación de incertidumbre en la economía mundial por largo plazo. • Inestabilidad económica del país • Proyecto no acorde a los usos y costumbres de la población tucumana • Demoras en habilitaciones legales y reglamentarias para la puesta en marcha del centro • Posibilidad de competencia regional en este tipo de servicio.

Fuente: elaboración propia (2016)

5.6 Modelo Canvas

Cuadro 13: Modelo Canvas “El Taficeño”

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmento de cliente
medios de comunicación	descanso	excelente ubicación	atención completa y personalizada	personas interesadas en asistir a un centro de
otros centros de convencion del país	clima agradable y cordial	experiencia única		
hoteles	cabalgadas	centro de convenciones diferente en el NOA		
organizadores de eventos	tour turístico			
	Recursos clave		Canales	
	atención profesional		página WEB	
	equipamiento de última tecnología		redes sociales	
	contactos y convenios		gobierno de Tucumán	
	WEB y multimedia			
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
costo de inversión		alquiler de equipos		
costo de sueldos		tour turístico		
costos administrativos				

Fuente: elaboración propia (2016)

Propuesta de valor:

La estrategia genérica principal a utilizar por el centro de convenciones será la de diferenciación. Esta permite al establecimiento destacarse de la competencia por una propuesta de valor diferente.

El valor diferencial radicará en los siguientes puntos:

- Excelente servicio y atención llevado a cabo por personal calificado.
- Ubicación geográfica.
- Tecnología de vanguardia

5.7 Cadena de valor

Actividades Primarias:

- Logística interna: La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. El centro de convenciones contara con una buena logística debido que es necesario contar con un proceso rápido y eficaz para evitar errores en el servicio.
- Operaciones: al igual que el ítem anterior, la parte operativa es de vital importancia para el correcto funcionamiento del centro de convenciones.
- Marketing y Ventas: los principales esfuerzos de marketing del centro de convenciones serán a través de redes sociales, publicidad por televisión y radio, también con la ayuda del gobierno de la provincia de Tucumán.
- Servicios: al tratarse de un emprendimiento netamente de servicio, se considera a este apartado como uno de los mas importantes.
- Actividades de Apoyo: como actividades de soporte, el centro de convenciones contara con una buena área de abastecimiento y compras, así como también los mejores recursos humanos de la zona. También tendrá equipos tecnológicos de ultima generación.

5.8 Planes y estrategias

5.8.1 Plan de marketing y comercialización

5.8.1.1 Objetivos comerciales

- Lograr un centro de convenciones para un intercambio profesional, académico y social.
- Captar clientes satisfaciendo sus necesidades.
- Lograr mantener un mínimo de ocupación del 50%
- Posicionar al centro de convenciones como uno de los mas importantes del NOA.

5.8.1.2 Segmentación y mercado objetivo

Una empresa puede hacer una segmentación de diversas formas, y aunque los criterios para hacerlo dependen del tipo de producto o servicio, el mercado puede ser dividido en dos grupos:

- Consumidores finales
- Usuarios empresariales

Para el centro de convenciones, el primer grupo esta representado por los clientes que requieren un espacio para realizar eventos sociales; mientras que el segundo grupo, corresponde a las diferentes organizaciones que realicen eventos de carácter comercial, educativo, científico, entre otros.

5.8.1.3 Posicionamiento

El posicionamiento que El Taficeño planea ocupar en la mente de su segmento target es el de ser reconocido como el mejor centro de convenciones del NOA, donde su

característica principal radicaré en el excelente servicio acompañado de un lugar geográfico único en Argentina.

5.8.1.4 Precio

La estrategia de precios que utilizara El Taficeño, será similar a la competencia y en valores actuales de mercado para ser mas competitivo.

Item	Detalle	Precio
1	Alquiler del anfiteatro (1)	\$70.000,00
2	Alquiler de salones para eventos sociales (3)	\$50.000,00
3	Alquiler de salones para actividades culturales (3)	\$50.000,00
4	Alquiler de proyector por hs	\$1.000,00
5	Alquiler de pantalla gigante por hs	\$500,00
6	Servicio video conferencia por hs	\$5.000,00
7	Alquiler equipo DVD	\$700,00
8	Servicio de traductor simultáneo por hs	\$2.400,00
9	Alquiler locales comerciales (11)	\$60.000,00
10	Alquiler restaurante	\$90.000,00

Fuente: elaboración propia (2016)

5.8.1.5 Comunicación

La gestión de la imagen y la reputación de una organización se realizan a través de la comunicación estratégica. El nuevo paradigma de la comunicación implica asumir diferentes formas, a las tradicionales de la administración, para comunicarse con los actores internos y externos.

La comunicación se constituye así en el eje estratégico de las organizaciones, ya que no existe transacción sin comunicación.

Gerenciar la reputación de una organización implica tanto la coordinación del capital físico como del capital social y emocional, para lo cual todos los miembros de la organización son responsables a través del manejo eficiente de sus comunicaciones internas y externas, formales e informales. Las estrategias de comunicación están directamente ligadas al plan de negocio de la organización.

Toda organización debe llevar a cabo una política proactiva de comunicación, porque es a partir de eso que se construye el prestigio o reputación de una marca, empresa, producto, servicio, negocio o persona.

La buena o mala imagen que el público o cliente tenga de una organización depende en gran medida a la correcta difusión que se haga de ella a través de los medios de comunicación y de la imagen que sus clientes internos y externos transmitan. Un comentario positivo de un medio de comunicación, o de un cliente satisfecho, goza de más credibilidad que un aviso publicitario.

La imagen corporativa es la totalidad de ideas o situaciones sobre la reputación de una empresa. Constituye un fenómeno de opinión pública, producto de la apreciación que la gente tiene acerca de una organización y de la información que fue acumulando a través del tiempo. Es por tanto, el resultado de todas aquellas experiencias, impresiones, creencias y sentimientos que poseen las personas sobre una empresa u organización.

En un mercado tan competitivo y cambiante, la imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento. Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios.

Sin embargo, no habrá que confundir imagen corporativa con identidad corporativa ya que, ésta última está conformada por aquellos rasgos invariantes de la cultura organizacional que a través de su historia, filosofía, propósitos y resultados se han vuelto significativos para su gente. Surge así del diagnóstico de los atributos esenciales de la organización, de sus valores y supuestos entre "lo que es" y "lo que se propone ser". Una eficiente gestión de la identidad de una organización supone el establecimiento de normas de conducta y actuación para todos y cada uno de sus miembros. Se expresa también a través de una ética común, un estilo de comunicación con sus clientes, así como también de un mismo sentimiento sobre la historia y tradiciones de la empresa, que se traduce en un compromiso y una visión compartida en torno a la calidad del producto/servicio y lo que cada quien aporta en su sentido de totalidad. Si esto se asimila de manera consciente, podemos hablar de cultura organizacional como un conjunto de valores intrínsecos que ayudan a las personas a identificar cuales acciones son aceptables y cuáles otras no.

El proceso de formulación de una estrategia implica, por una parte la exploración ambiental, identificando las situaciones y tendencias complejas que se deben afrontar, la exploración organizacional, en tanto que estado presente de la empresa y, la exploración de las oportunidades, investigación y eximen creativo de las posibilidades que hay que considerar al ubicar el éxito de una organización dentro de un contexto específico. De acuerdo a estas premisas, la construcción del modelo estratégico del éxito, pasa a ser la base para el desarrollo de la organización.

Se consideran oportunidades, las situaciones o circunstancias del mercado, entorno sectorial, macroeconómico u otro, que puedan favorecer de manera significativa el desarrollo de la organización. Son amenazas aquellas situaciones que afectan negativamente el desarrollo de la organización.¹⁵

Cuadro 14: Publicidad gráfica “El Taficeño”



Fuente: elaboración propia (2016)

¹⁵ Información obtenida de ALBRECHT, Karl. *La Misión de la empresa*. Editorial Paidós Empresa. 1996. Páginas 107-115.



Fuente: elaboración propia (2016)



Fuente: elaboración propia (2016)

5.8.1.6 Análisis de la demanda

Demanda real para el proyecto: de acuerdo a las encuestas aplicadas, se detectó gran aceptación sobre una pregunta en la cual se cuestionaba si, se inaugurara un centro de convenciones en Tafi del Valle con múltiples usos y si tuviese un evento-reunión en él, ¿asistiría de todas formas pese a la distancia? obteniendo una respuesta del 57% favorable.

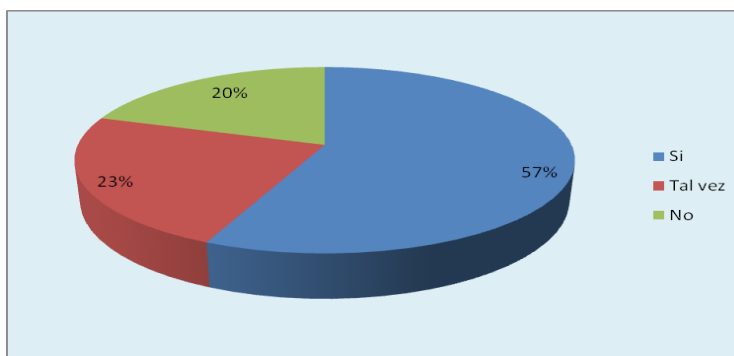
Complementariamente se realiza una pequeña investigación mediante la cual se consulta a empresas competidoras de la capital de Tucumán sobre la ocupación que tienen en el año, la misma ha arrojado muy buenos resultados y en algunos casos hay espera de meses para poder alquilar salones para eventos sociales.

Cuadro 15: Análisis de demanda

	$f(x)$	$[f(x) / n] * 100$
Si	17	57%
Tal vez	7	23%
No	6	20%
Total	30	100%

Fuente: elaboración propia (2016)

Gráfico 9: Análisis de demanda



Fuente: elaboración propia (2016)

Esto demuestra que si existe un mercado potencial para eventos sociales ya que desde temprana edad existe una cultura de celebración

Por otro lado, las empresas son un cliente fundamental ya que las mismas siempre realizan cenas, reuniones laborales, aniversarios, fiestas de promoción así como también capacitaciones, conferencias y exposiciones.

5.8.1.7 Estimación de ventas

Se realiza una estimación de ventas anual, teniendo en cuenta como referencia el alquiler de salones para eventos sociales de Tucumán. Los mismos permanecen ocupados gran parte del año sin importar la estacionalidad.

Item	Detalle	Precio	Cant alquiler por año	Total
1	Alquiler del anfiteatro (1)	\$70.000,00	72	\$5.040.000,00
2	Alquiler de salones para eventos sociales (3)	\$50.000,00	108	\$5.400.000,00
3	Alquiler de salones para actividades culturales (3)	\$50.000,00	108	\$5.400.000,00
4	Alquiler de proyector por hs	\$1.000,00	300	\$300.000,00
5	Alquiler de pantalla gigante por hs	\$500,00	192	\$96.000,00
6	Servicio video conferencia por hs	\$5.000,00	30	\$150.000,00
7	Alquiler equipo DVD	\$700,00	240	\$168.000,00
8	Servicio de traductor simultáneo por hs	\$2.400,00	12	\$28.800,00
9	Alquiler locales comerciales (11)	\$60.000,00	99	\$5.940.000,00
10	Alquiler restaurante	\$90.000,00	9	\$810.000,00
				\$23.332.800,00

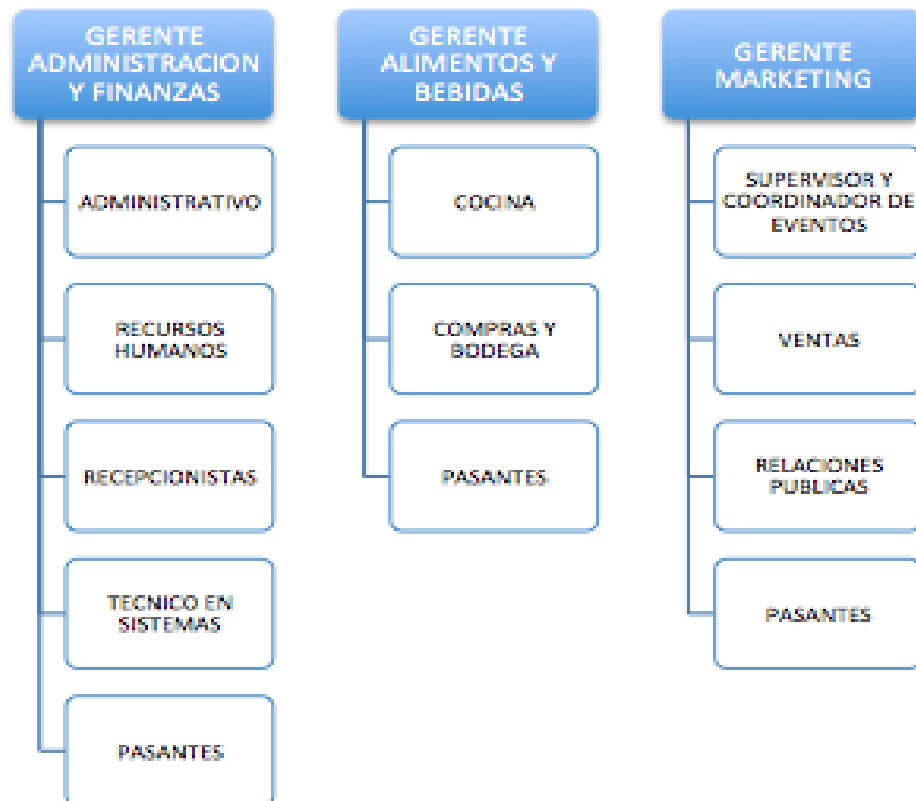
Fuente: elaboración propia (2016)

5.8.2 Plan de RRHH

El Taficeño brindará una amplia oferta de recursos técnicos y humanos que asegurarán el éxito de cualquier convocatoria. Se hará gran enfoque especialmente en los recursos humanos. Es muy importante para cualquier empresa, sobre todo aquella destinada a brindar servicios, que toda su plantel no sólo esté capacitado para resolver cualquier inquietud de los clientes, sino también, esté entrenado en el trato cordial para con el público. Éste es uno de los factores más importantes donde se pondrá el acento.

Como se podrá apreciar a lo largo de todo éste trabajo, se realiza una integración de diversas herramientas del Marketing para lograr conseguir los objetivos planteados de una manera eficaz y correcta.

5.9.2.1 Organigrama



*** SEGURIDAD, MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA SON SERVICIOS CONTRATADOS**

Fuente: elaboración propia (2016)

5.9.2.2 Presupuesto

Item	Puesto	Sueldo bruto	Aportes (PAMI, ANSES, obra social)	Imp. Gan	Sueldo neto	Presupuesto anual
1	JEFE ADMINISTRACION Y FINANZAS	\$40.000,00	\$8.261,67	\$6.961,85	\$24.776,48	\$520.000,00
2	JEFE ALIMENTOS Y BEBIDAS	\$30.000,00	\$6.196,25	\$5.221,39	\$18.582,36	\$390.000,00
3	JEFE MARKETING	\$40.000,00	\$8.261,67	\$6.961,85	\$24.776,48	\$520.000,00
4	ADMINISTRATIVO	\$15.000,00	\$3.098,13	\$2.610,69	\$9.291,18	\$195.000,00
5	ENCARGADO DE RRHH	\$20.000,00	\$4.130,84	\$3.480,93	\$12.388,24	\$260.000,00
6	RECEPCIONISTAS (2)	\$18.000,00	\$3.717,75	\$3.132,83	\$11.149,42	\$234.000,00
7	TECNICO EN SISTEMAS	\$20.000,00	\$4.130,84	\$3.480,93	\$12.388,24	\$260.000,00
8	COCINA (2)	\$20.000,00	\$4.130,84	\$3.480,93	\$12.388,24	\$260.000,00
9	ENCARGADO DE COMPRAS Y BODEGA	\$20.000,00	\$4.130,84	\$3.480,93	\$12.388,24	\$260.000,00
10	SUPERVISOR / COORDINADOR DE EVENTOS	\$20.000,00	\$4.130,84	\$3.480,93	\$12.388,24	\$260.000,00
11	ENCARGADO DE VENTAS Y RRPP	\$25.000,00	\$5.163,54	\$4.351,16	\$15.485,30	\$325.000,00
						\$3.484.000,00

Fuente: elaboración propia (2016)

En el cuadro anterior se diferencian los aportes por empleado, los mismo deben incluirse para figurar dentro de la nómina. Además, en el presupuesto anual está incluido el décimo tercer sueldo correspondiente a los dos medios aguinaldos que se pagan en Argentina.

Otro concepto en el presupuesto es el que se debe pagar por los contratos modalidad *outsourcing*. Los cuales se expondrá en el siguiente cuadro:

Item	Puesto	Sueldo	Presupuesto anual
1	SERVICIO DE SEGURIDAD	\$25.000,00	\$300.000,00
2	SERVICIO DE LIMPIEZA	\$30.000,00	\$360.000,00
3	SERVICIO DE MANTENIMIENTO	\$25.000,00	\$300.000,00
			\$960.000,00

Fuente: elaboración propia (2016)

5.8.3 Plan de operaciones

El Taficeño será un centro de convenciones que estará diseñado para brindar todas las facilidades a los organizadores y participantes de un evento.

El servicio principal de este centro de convenciones lo constituyen, el alquiler de los salones, equipos de apoyo, y el trabajo del personal que hace posible la realización de los diferentes eventos.

Cuando se toma contacto con un cliente se debe determinar cual es el tipo de evento, fecha, numero de personas, horario para determinar si se contara con la disponibilidad adecuada.

Con la información que ha sido recabada se prepara una cotización con los datos completos del cliente, se debe realizar un seguimiento de los presupuestos, invitar a los clientes a conocer las instalaciones, durante la reunión conocer sus necesidades y tratar de cerrar la venta.

5.9 Análisis económico financiero

Oferta para la adquisición del predio, escrituración y pago

La escritura traslativa de dominio se formalizará en el estudio notarial de escribano acreditado.

Ambas partes se harán cargo de gastos notariales, impuestos de sellos y tasas en un porcentaje del cincuenta por ciento cada parte.

El predio fue tasado por la inmobiliaria: León y Macías en \$ 5.000.000. El mismo tiene una superficie total de 12.000 metros cuadrados aproximadamente. La cancelación del pago del predio se efectuará, según común acuerdo de las partes, de la siguiente manera:

20% al momento de la firma del boleto de compraventa.

20% al momento de la firma de la escritura traslativa de dominio.

Saldo en 12 cuotas semestrales consecutivas considerando la aplicación de una tasa del 7% anual.

Construcción del Centro de Convenciones

De un terreno de 12.000 m² se construirán 7000 m², distribuidos en tres plantas de 2.333 m² cada una.

El estacionamiento contará con un total de 3.000 m² cubiertos con capacidad para 480 vehículos. Los m² restantes, que ascienden a un total de 2.000, serán destinados a un espacio parquizado para recreación y esparcimiento de los visitantes.

Detalle	Precio por M2	M2 a construir	Precio Total
Edificio	\$2.500,00	7000,00	\$17.500.000,00
Estacionamiento	\$250,00	3000,00	\$750.000,00
Parquizado	\$140,00	2000,00	\$280.000,00
Costo total de la construcción			\$18.530.000,00

Fuente: elaboración propia (2016)

Contratación de obra y cancelación por certificación de obra

La construcción del Centro estará a cargo de VEL SARBO S.R.L., debido a que proporcionó el presupuesto más accesible, la mejor forma de financiación y la excelencia en la calidad de materiales a utilizar. El tiempo aproximado que demandará dicha obra será de nueve meses. Se realizarán tres certificaciones de obra a los 3, 6 y 9 meses del inicio de la construcción, abonando en cada una de estas oportunidades un tercio del pago total; según acuerdo con la empresa constructora. En caso de efectuarse alguna demora en dichas certificaciones se procederá según contrato.

5.10 Inversión inicial

Costo de la inversión:

A continuación se presentan los costos totales:

Descripción	Precio	Detalle
Instalaciones	\$1.754.100,00	mostradores de recepción, AA, mesas de cantina, etc
Muebles y útiles	\$1.021.140,00	butacas para anfiteatro, sillas para administración y recepción, escritorios, computadoras, etc
Equipos de audio e iluminación	\$456.840,00	luces, retroproyectores, pantallas gigantes, DVD, televisores, telefonos, parlantes
Comunicaciones	\$75.600,00	central telefonica, celulares
Seguridad	\$79.020,00	detectores de movimiento, sirenas, monitores, sistema de incendio
Costo total de la inversión	\$3.386.700,00	

Fuente: elaboración propia (2016)

Los costos de comercialización fueron calculados para un mes de duración correspondiente al lanzamiento de la campaña publicitaria.

Esta suma asciende a \$214.130 e incluye costos por segundos en televisión, cartelería, folletería, tarjetas personales, afiches tipo obra, costos por segundos en radio, publicidad gráfica (diario) y revistas.

Estructura general de los costos de inversión:

Detalle	Total
Precio terreno	\$5.000.000,00
Costo construcción	\$18.530.000,00
Costo equipamiento	\$3.386.700,00
Costo comercialización	\$214.130,00
Costo total	\$27.130.830,00

Fuente: elaboración propia (2016)

5.11 Tasa de descuento

Tasas de Descuento (%)	
WACC	
Equity / (Equity + Debt)	100,0%
Debt / (Equity + Debt)	61,6%
Cost of Debt (%)	0,0%
Taxes (%)	35,0%
After-tax Cost of Debt (%)	0,0%
Beta	-
Risk-free Rate (%)	10,00%
Premium Argentina (%)	11,93%
Regulatory Bonus Risk (%)	6,50%
Liquidity Bonus Risk (%)	8,50%
Premium Equity (%)	-10,0%
Levered Cost of Equity (%)	36,9%
WACC (%)	36,9%

Fuente: elaboración propia (2016)

La tasa WACC que se utiliza en el presente proyecto resulta de la sumatoria de la tasa libre de riesgo para proyectos, más el equivalente al riesgo en Argentina, más la regulatoria de riesgo en bonos y más otros factores financieros que se toman en cuenta para medir el riesgo de inversiones en un ambiente determinado.

5.12 Ingresos y costos

Anfiteatro

- Se calcula que el anfiteatro puede estar operativo 9 meses, debido a refacciones o poca demanda
- Se proyectan 72 alquileres al año
- Precio estimado de alquiler del anfiteatro: \$70.000
- Este precio incluye el alquiler del salón, ambientación, sonido e iluminación.
- Ingresos anuales estimados por alquiler del anfiteatro
- $\$70.000 \times 72 \text{ alquileres anuales} = \$5.040.000 \text{ anuales}$

Eventos sociales

- Considerando los 3 salones del segundo piso:
- Al tratarse de salones para eventos sociales, se estima un total de alquileres anuales de 108 debido a que los mismos tienen mucha demanda.
- Precio promedio de alquiler de los salones: \$50.000
- Ingresos anuales estimados por alquiler de los salones para eventos sociales
- $\$50.000 \times 108 \text{ alquileres anuales} = \$5.400.000 \text{ anuales}$

Actividades culturales

- Considerando los 3 salones del segundo piso:

- Al tratarse de salones para eventos sociales, se estima un total de alquileres anuales de 108 debido a que los mismos tienen mucha demanda.
- Precio promedio de alquiler de los salones: \$50.000
- Ingresos anuales estimados por alquiler de los salones para eventos sociales
- $\$50.000 \times 108 \text{ alquileres anuales} = \$5.400.000 \text{ anuales}$
- El precio de alquiler de los salones incluye, además del alquiler propiamente dicho, servicios básicos de ambientación, sonido e iluminación.

Ingresos extraordinarios. Se tendrán en cuenta los alquileres anuales de los diferentes equipos con los que contará:

- Proyector: 150 alquileres de 4 horas cada uno
- Precio estimado de alquiler del proyector por hora: \$1.000
- Ingreso total estimado por alquiler de cañón
- $\$1.000 \times 4 \text{ horas} \times 150 \text{ alquileres} = \600.000 anuales
- Retroproyector: 150 alquileres de 4 horas cada uno
- Pantalla Gigante: 96 alquileres de 4 horas cada uno
- Precio estimado de alquiler de la pantalla gigante por hora: \$500
- Ingreso total estimado por alquiler de pantalla gigante
- $\$500 \times 4 \text{ horas} \times 96 \text{ alquileres} = \192.000 anuales
- Video Conferencia: 15 alquileres de 4 horas cada uno
- Precio estimado del servicio por alquiler de 4 hs: \$5.000
- Ingreso total estimado:
- $\$5000 \times 4 \text{ horas} \times 15 \text{ servicios} = \300.000 anuales
- Reproductor de DVD: 120 alquileres de 4 horas cada uno
- Precio estimado de alquiler de DVD por hora: \$700
- Ingreso total estimado por alquiler de DVD
- $\$700 \times 4 \times 120 \text{ alquileres} = \336.000 anuales
- Traductores Simultáneos: 6 alquileres de 4 horas cada uno (para 100 personas)

- Precio estimado del servicio por hora: \$2400
- Ingreso total estimado por servicio de traductores simultáneos
- $\$2400 \times 4 \text{ horas} \times 6 \text{ alquileres} = \57.600 anuales
- Alquileres de Locales Comerciales
- Precio promedio de alquiler de locales comerciales: \$50.000
- Cantidad de locales comerciales: 11
- Ingreso anual estimado por alquiler de locales comerciales
- $\$50.000 \times 11 \text{ locales comerciales} \times 12 \text{ meses} = \$6.600.000 \text{ anuales}$
- Precio estimado de alquiler para restaurante: \$70.000
- Cantidad de restaurantes: 2
- Ingreso anual estimado por alquiler de locales para restaurantes
- $\$70.000 \times 2 \text{ restaurantes} \times 12 \text{ meses} = \$1.680.000 \text{ anuales}$

5.13 Depreciaciones

Inversiones y Depreciaciones						
Año	Inv. Inicial	1	2	3	4	5
Nuevos Bienes de Uso						
Saldo Inicial		27.130.830	21.704.664	16.278.498	10.852.332	5.426.166
Inversiones Iniciales en Activos	26.916.700	5.383.340	5.383.340	5.383.340	5.383.340	5.383.340
Gastos Preoperativos	214.130	42.826	42.826	42.826	42.826	42.826
Vida Útil (años)	5					
Sub-total amortización	27.130.830	27.130.830	5.426.166	5.426.166	5.426.166	5.426.166
Otras Inversiones						
Honorarios profesionales	0					
Vida Útil (años)	0					
Sub-total amortización	0					
Depreciación		5.426.166	5.426.166	5.426.166	5.426.166	5.426.166
Saldo Final	27.130.830	27.130.830	21.704.664	16.278.498	10.852.332	0

Fuente: elaboración propia (2016)

5.14 Estado de Resultados

El Taficeño					
Estado de Resultados					
Año	1	2	3	4	5
Ingresos	23.332.800	26.832.720	33.004.246	41.255.307	54.869.558
Variación ingresos (%)	0,0%	15,0%	23,0%	25,0%	33,0%
Precio de Venta (\$)	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
Variación del precio (%)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Variación de ventas (%)	0,0%	15,0%	23,0%	25,0%	33,0%
Ventas	23.332.800	26.832.720	33.004.246	41.255.307	54.869.558
Costo (\$)	(4.444.000)	(4.444.000)	(4.444.000)	(4.444.000)	(4.444.000)
Participación de Costos / Ventas (%)	19,0%	16,6%	13,5%	10,8%	8,1%
Variación del Costo de Producción (%)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Costos de Producción	(4.444.000)	(4.444.000)	(4.444.000)	(4.444.000)	(4.444.000)
Utilidad Bruta	18.888.800	22.388.720	28.560.246	36.811.307	50.425.558
Utilidad Bruta (%)	81,0%	83,4%	86,5%	89,2%	91,9%
Gastos Comercialización	0	0	0	0	0
Participación de Comercialización / ventas (%)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos de Admin y Mantenimiento	(271.308)	(2.683.272)	(3.300.425)	(4.125.531)	(5.486.956)
Participación de Gastos Administrativos / Ventas (%)	1,2%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Variación (%)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos	(271.308)	(2.683.272)	(3.300.425)	(4.125.531)	(5.486.956)
EBITDA	18.617.492	19.705.448	25.259.821	32.685.776	44.938.602
EBITDA (%)	79,8%	73,4%	76,5%	79,2%	81,9%
Amortizaciones y depreciaciones	(5.426.166)	(5.426.166)	(5.426.166)	(5.426.166)	(5.426.166)
EBIT	13.191.326	14.279.282	19.833.655	27.259.610	39.512.436
EBIT (%)	56,5%	53,2%	60,1%	66,1%	72,0%
Intereses	0	0	0	0	0
EBT	13.191.326	14.279.282	19.833.655	27.259.610	39.512.436
EBT (%)	56,5%	53,2%	60,1%	66,1%	72,0%
Impuestos (Ganancias 35 %)	(4.616.964)	(4.997.749)	(6.941.779)	(9.540.864)	(13.829.353)
Resultado Final	8.574.362	9.281.533	12.891.876	17.718.747	25.683.084
Resultado Final (%)	36,7%	34,6%	39,1%	42,9%	46,8%

Fuente: elaboración propia (2016)

En este cuadro se sintetizan los ingresos, los costos y los gastos que la empresa genera para poder obtener el valor y así evaluar si el modelo de negocios aplicado genera pérdidas o ganancias. Además, una vez obtenido el primer resultado de las operaciones antes mencionadas, se aplica a éste las debidas depreciaciones de la inversión tangible e intangible, para posteriormente obtener una visión más real del panorama restándole el valor a pagar por impuestos.

5.15 Flujo de fondos

Flujo de Fondos						
Año	1	2	3	4	5	6
EBIT		13.191.326	14.279.282	19.833.655	27.259.610	39.512.436
Variaciones de KT		(1.074.713)	(815.591)	(1.255.207)	(1.842.953)	(2.812.736)
Más Depreciaciones		5.426.166	5.426.166	5.426.166	5.426.166	5.426.166
Menos Impuestos		(4.616.964)	(4.997.749)	(6.941.779)	(9.540.864)	(13.829.353)
Mas Inversiones	(27.130.830)	0	0	0	0	0
Free Cash Flow		12.925.815	13.892.108	17.062.835	21.301.959	28.296.514
Pago de Intereses		0	0	0	0	0
Amortización del Principal		(2.713.083)	(2.713.083)	(2.713.083)	(2.713.083)	(2.713.083)
Cash Flow	(27.130.830)	10.212.732	11.179.025	14.349.752	18.588.876	25.583.431

Fuente: elaboración propia (2016)

Una vez obtenido el EBIT en el Estado de Resultados, se pasa a realizar el Flujo de Fondos, donde este valor se suma a las depreciaciones antes mencionadas y se resta los impuestos a pagar. Además, al final el horizonte del proyecto se debe sumar los valores correspondientes al rescate del activo fijo y del capital de trabajo realizados en la inversión inicial.

5.16 Rentabilidad

Tasa de descuento WACC	36,93%
VAN	\$7.270.290,70
TIR	41,28%
PRI	4 años

Fuente: elaboración propia (2016)

El cuadro de Rentabilidad permite visualizar cual es el resultado del ejercicio. En este caso en particular se aprecia una TIR del 41,28% y un VAN de \$7.270.290,7 pesos argentinos y un período de repago de mas de 4 años. Lo cual afirma que el proyecto es rentable y muy atractivo para el inversor.

5.17 Balance General

Balance General						
Año	1	2	3	4	5	6
Activo Corriente						
Caja y Bancos	0	10.212.732	21.391.757	35.741.509	54.330.386	79.913.817
Cuentas a Cobrar		2.237.392	2.573.001	3.164.791	3.955.988	5.261.464
Total		12.450.123	23.964.758	38.906.300	58.286.374	85.175.281
Activo no Corriente						
Bienes de Uso		27.130.830	21.704.664	16.278.498	10.852.332	5.426.166
Total		27.130.830	21.704.664	16.278.498	10.852.332	5.426.166
Total Activos		39.580.953	45.669.422	55.184.798	69.138.706	90.601.447
Pasivo Corriente						
Cuentas a Pagar		1.162.679	1.757.410	1.909.584	2.113.035	2.448.729
Deuda Financiera		1.627.850	1.627.850	1.627.850	1.627.850	1.627.850
Deuda a Socios		1.085.233	1.085.233	1.085.233	1.085.233	1.085.233
Total		3.875.762	4.470.493	4.622.667	4.826.118	5.161.812
Pasivo no Corriente						
Deuda Financiera	16.278.498	14.650.648	13.022.798	11.394.949	9.767.099	8.139.249
Deuda a Socios	10.852.332	9.767.099	8.681.866	7.596.632	6.511.399	5.426.166
Total	27.130.830	24.417.747	21.704.664	18.991.581	16.278.498	13.565.415
Total Pasivos		28.293.509	26.175.157	23.614.248	21.104.616	18.727.227
Patrimonio Neto		11.287.445	19.494.265	31.570.550	48.034.090	71.874.220

Fuente: elaboración propia (2016)

5.18 Análisis de sensibilidad

- Identificar variables críticas del proyecto.
- Conocer los límites del negocio.
- Expresa el pronóstico del flujo de efectivo en
- Términos de variables desconocidas.
- Fuerza al ejecutivo financiero a explorar e
- Identificar las variables clave, ayudando a descubrir errores en las proyecciones

El análisis de sensibilidad examina por separado los cambios en una variable sobre el VAN del proyecto.

La mejor forma de organizar la información es establecer un límite superior y un límite inferior para las categorías más importantes del proyecto (ingresos, costos, inversiones, etc)

Para ello, se le pide a los distintos departamentos (marketing, producción, etc) que realicen una estimación pesimista y otra optimista de las variables relevantes.

Se realiza un escenario pesimista reduciendo un 50% las ventas:

Item	Detalle	Precio	Cant alquiler por año	Total
1	Alquiler del anfiteatro (1)	\$70.000,00	32	\$2.240.000,00
2	Alquiler de salones para eventos sociales (3)	\$50.000,00	48	\$2.400.000,00
3	Alquiler de salones para actividades culturales (3)	\$50.000,00	48	\$2.400.000,00
4	Alquiler de proyector por hs	\$1.000,00	150	\$150.000,00
5	Alquiler de pantalla gigante por hs	\$500,00	96	\$48.000,00
6	Servicio video conferencia por hs	\$5.000,00	15	\$75.000,00
7	Alquiler equipo DVD	\$700,00	120	\$84.000,00
8	Servicio de traductor simultáneo por hs	\$2.400,00	6	\$14.400,00
9	Alquiler locales comerciales (11)	\$60.000,00	49,5	\$2.970.000,00
10	Alquiler restaurante	\$90.000,00	4,5	\$405.000,00
				\$10.786.400,00

Fuente: elaboración propia (2016)

Flujo de Fondos						
Año	1	2	3	4	5	6
EBIT		644.926	1.779.146	3.992.515	6.487.798	10.250.130
Variaciones de KT		128.366	173.765	-1.418	-198.913	-496.693
Más Depreciaciones		5.426.166	5.426.166	5.426.166	5.426.166	5.426.166
Menos Impuestos		-225.724	-622.701	-1.397.380	-2.270.729	-3.587.545
Mas Inversiones	-27.130.830	0 ✓	0 ✓	0 ✓	0 ✓	0
Free Cash Flow		5.973.734	6.756.376	8.019.883	9.444.321	11.592.057
Pago de Intereses		0	0	0	0	0
Amortización del Principal		-2.713.083	-2.713.083	-2.713.083	-2.713.083	-2.713.083
Cash Flow ✓	-27.130.830	3.260.651	4.043.293	5.306.800	6.731.238	8.878.974

Tasa de descuento WACC	36,93%
VAN	\$15.066.520,41
TIR	1,14%
PRI	4 años

Fuente: elaboración propia (2016)

Realizando un análisis de sensibilidad, el proyecto deja de ser tan rentable como lo era en un principio. La TIR arroja un valor bajo y el VAN un valor negativo, los márgenes presentados en este escenario serían inferiores a los de otros proyectos de inversión. Por ende, si este escenario llegara a detectarse en los primeros meses de funcionamiento se deberían aplicar medidas correctivas inmediatas para evitar que esto afecte su desempeño a la larga.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

Conclusión general

- Este producto, promoverá a las distintas organizaciones de todo tipo, nacionales y extranjeras, a realizar sus eventos en el Centro de Convenciones “El Taficeño”, emergiendo entonces los diversos negocios colaterales: hotelería, turismo, producción regional, transporte, etc.
- Tucumán, núcleo de actividades empresariales, sociales, científicas y culturales. Distribuidor vital de bienes y servicios hacia las provincias vecinas.
- Potencial latente que adormece por la inercia de las distintas gestiones gubernamentales, que no supieron o no pudieron desarrollar acciones efectivas para procurar los cambios necesarios que promuevan el despegue definitivo de una tierra de abundantes riquezas y con un capital humano al nivel de las mayores exigencias.
- Siendo acreedora de tantas virtudes, carece de una infraestructura organizacional que permita aglutinar todos los servicios imprescindibles que un evento, como los ya mencionados, requiere para otorgar al mismo el rótulo de calidad total.
- Sabido es que el costo más alto que registra cualquier actividad es el tiempo: la hora, el minuto, el segundo; que son temporalmente irreversibles e irrepetibles.
- Y que constituyen no solo costo- tiempo en su referencia etimológica, sino también desde la óptica neta de la incidencia en los resultados económicos- financieros de cualquier ente.
- Este contexto motivó el deseo de desarrollar una idea, un proyecto, que permita realizar el aporte necesario procurando incentivar con el mismo, las inquietudes de otros grupos, empresarios, industriales, políticos y sociedad toda para proyectar a Tucumán, no solo en el ámbito nacional, llegando la imagen de una provincia pujante, también al ámbito internacional.

- Con el presente trabajo se ha analizado la factibilidad de concreción de un producto que destaca sus numerosas fortalezas: practicidad, porque engloba y resume en una sola empresa la cobertura de todas las necesidades emergentes en un evento de gran magnitud; reducción de costos, ya que al concentrar todos los servicios en un solo prestador, disminuye considerablemente el valor agregado que se produciría si aquellos se encontraran disgregados en diferentes empresas; comodidad, porque al contar con ambientes funcionales permitirá la inmediata adaptación para la cual se contrató el servicio; seguridad, brindada por la garantía de cumplimiento en tiempo y forma, no solo de calidad sino también de confort.
- Megaproyecto, ambicioso, futurista, de importante inversión; pero no por ello impracticable, por el contrario, con probabilidades ciertas de poder llevarse a cabo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Albrecht, Karl. La Misión de la empresa. Editorial Paidós Empresa. 1996. Páginas 107-115.
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinventando la Cadena de Valor. Palermo Business Review.
- Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill
- Kotler, P. (1985). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.

Páginas web:

- <http://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-modelos-de-negocio-con-business-model-canvas/>
- https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
- <http://concepto.de/mision-y-vision/>
- <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Marca>
- <http://ciberopolis.com/2011/10/03/%C2%BFque-es-un-modelo-de-negocio/>
- <http://www.tucumanturismo.gob.ar/>
- <http://central.tucuman.gov.ar:8180/pmapper-dev/Educativo/Educativo.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Taf%C3%AD_del_Valle
- https://en.wikipedia.org/wiki/Taf%C3%AD_del_Valle
- <http://www.psymba.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

CURRÍCULUM VÍTAE



RODOLFO DAMIÁN VELARDE DÍAZ

E: velarde.damian@gmail.com - M: +54 011 153 4982919

Peña 2114 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires – Bs. As - Argentina

<https://www.linkedin.com/in/damianvelarde>

RESUMEN DE CAPACIDADES.

Cumplimiento de las políticas de Ethics & Values. Alto compromiso con el negocio y el cliente interno, buenas relaciones interpersonales, capacidades de liderazgo, agilidad, inteligencia y análisis para determinar la compra conveniente, alto profesionalismo y proactividad, entendimiento del mercado, compras estratégicas y habilidad para negociar y ejecutar compras bajo presión cumpliendo en todos los casos con los presupuestos asignados asegurando las mejores condiciones de costo, pago, calidad y servicio. Superación de metas individuales y grupales (Savings/KPIs).

EXPERIENCIA PROFESIONAL.

Abril 2016 – Agosto 2016 – Jefe de compras y administración.

La Mar Cebichería Buenos Aires

Control y planificación de los procesos de abastecimiento de materias primas, bienes no productivos, y servicios generales, logrando para todos los casos el suministro en tiempo y forma de todos los insumos.

- Implementación de nuevas políticas y procedimientos.
- Optimización de la cadena de abastecimiento.
- Reducción del food cost en 2%.
- Manejo de inventarios y costeo.
- Ordenamiento del área administrativa.
- Personas a cargo: 4.

Febrero 2015 – Marzo 2016 – Comprador.

Avery Dennison de Argentina SRL.

Encargado de compras para los departamentos de Sistemas, Marketing, Mantenimiento, compras de tecnología, alquiler de equipos, servicios generales, encargado de las compras del exterior, transporte internacional, RFQ, compras para H&S, manejo de contratos, compras para otras operaciones como San Luis y Santiago de Chile.

- Compra de clamp en EEUU para autoelevador, clave para operación.
- Abastecimiento de Driver en 4 días, importante para la producción.
- Saving de USD 150.000 año 2015.
- Regularización contractual con proveedores estratégicos para Argentina/Chile.
- Regularización de requerimientos de Chile, clave para la operación regional.
- RFQ Regional 2016 – Saving Argentina USD 100.000, Saving Chile USD 105.000.

Marzo 2012 – Febrero 2015 – Comprador.

Cervecería Argentina SA Isenbeck - SABMiller.

Encargado de compras para los departamentos de Sistemas, Logística, Marketing y Trade Marketing, compras de insumos para la planta, Mantenimiento, compras de tecnología, seguimiento de seguros, muebles para oficina, alquiler de equipos, servicios generales, compras de packaging, materia prima, compra de OPEX y CAPEX. Análisis TCO. Alta de materiales, alta, búsqueda y desarrollo de proveedores, análisis de

cotizaciones y negociación de precios. Seguimiento del estado completo de las compras asegurando las entregas y prestaciones en tiempo y forma. Manejo de SAP.

- Creación de licitaciones, confección de pliegos, mayor profesionalismo al área.
- Pago de USD 2.000.000 a 120 días, compra CAPEX.
- Saving de USD 200.000 anual.
- Alquiler de equipo especial de transporte, importante para la elaboración del producto.

Diciembre 2011 – Marzo 2012 – Comprador.

CPC SA Ingeniería e Infraestructura.

Asignado como comprador para 2 obras viales en la provincia de Formosa. Encargado de compras gasoil, asfalto, lubricantes, de repuestos para livianos/pesados, contenedores y de tecnología para todas las obras de la Argentina. Manejo de software Calipso.

Enero 2011 – Diciembre 2011 – Comprador.

Plavinil Argentina SAIC - Industria Plástica.

Encargado de compras de improductivos o varios (repuestos, insumos de mantenimiento, servicios generales para toda la planta, etc), confección y seguimiento de órdenes de compra, evaluación, desarrollo y pago a proveedores, manejo de programas (Bodell y Summa), parte operativa de importaciones, carga de facturación, parte administrativa completa del proceso de compra.

2005 - 2010 – Administración y Compras.

Vel Sarbo SRL - Empresa Constructora.

Encargado de compras, manejo de presupuestos, pago a proveedores, supervisión de obras.

Gestiones bancarias, liquidación y pago de quincenas, seguros y ART, control de vehículos, pago de cargas sociales, control de stock y de inventario, carga de archivos en PC, control de rendiciones de gastos, etc. Con 2 personas a cargo.

Trabajos realizados para Minera Alumbreira, Minera Aguilar, INTA, José Cartellone Const. Civiles, Perales Aguiar, Supercemento.

FORMACION ACADÉMICA.

2016 - Universidad de Palermo.

MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS.

2012 - IIEC.

PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL EN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT & TECNOLOGIA.

2011 - Integración Operativa Consultores.

CURSO DE GESTION EFECTIVA DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO.

2011 - Universidad Austral - Facultad de Ingeniería.

DIPLOMATURA EN GESTION LOGISTICA DE COMPRAS.

2010 - Universidad de Palermo - Programas Ejecutivos.

DESAFÍOS DE LA TOMA DE DECISIONES EN EMPRESAS.

2010 - Escuela de Negocios - Cámara Argentina de Comercio.

IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES - LOGÍSTICA EN COMERCIO INTERNACIONAL.

2010 - Escuela de Negocios - Cámara Argentina de Comercio.

EVALUACIÓN DE PROYECTOS PARA INVERTIR EXITOSAMENTE.

2009 - Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino.

LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN.

1999 - Colegio Guillermina L. de Guzmán.

PERITO EN TÉCNICAS BANCARIAS E IMPOSITIVAS.

HABILIDADES TÉCNICAS.

SAP (MM) – LOTUS Notes módulo de contratos – Google apps for work - Microsoft Office – Word – Excel – Power Point – Outlook – Mac OS - Inglés intermedio – Portugués inicial.