



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ECONOMÍA

Análisis económico privado de la conveniencia de apertura de un salón de eventos en Agrelo Alto.

Trabajo de investigación

POR:

Mercedes San Julián

Reg.: 29389 - mercedessanjulian@gmail.com

Directora: Lic. Adriana Pollini

adriana.pollini@fce.uncu.edu.ar

Co-Directora: Lic. Claudia Botteon

Mendoza 2022

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN | 3 |
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| CAPÍTULO I: CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO | 6 |
| 1. Descripción del producto | 6 |
| 2. Justificación del proyecto | 8 |
| 3. Objetivos del estudio | 8 |
| 4. Enfoques y supuestos principales | 9 |
| CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO | 10 |
| 1. Descripción del sector | 10 |
| 2. Oferta existente | 11 |
| 3. Demanda | 18 |
| 3.1 Descripción de la demanda | 18 |
| 3.2 Entrevistas con la competencia directa. | 21 |
| 3.3 Perfil de cliente potencial | 25 |
| 3.4 Vinculación entre tipo de eventos y clientes | 25 |
| 3.5 Relación entre necesidad y oferta existente | 26 |
| 3.6 Journal del cliente | 29 |
| CAPÍTULO III: COSTOS Y BENEFICIOS DEL PROYECTO | 33 |
| 1. Identificación, cuantificación y valoración de costos | 33 |
| 2. Identificación y cuantificación de beneficios | 43 |
| CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN ECONÓMICA | 46 |
| 1. Características del flujo de fondos | 46 |
| 2. Análisis de alternativas | 47 |
| 2.1 Construcción de material con catering propio | 48 |
| 2.2 Construcción de material con catering tercerizado | 51 |
| 2.3 Alquiler construcción de material | 53 |
| 2.4 Carpa con catering propio | 53 |
| 2.5 Carpa con catering externo | 56 |
| 2.6 Alquiler de la carpa | 58 |
| 3. Análisis de sensibilidad | 59 |
| 4. Análisis con Inflación | 64 |
| CAPÍTULO V: EVALUACIÓN FINANCIERA | 73 |
| 1. Análisis de un préstamo | 73 |
| 2. Análisis de sensibilidad con inflación y préstamo | 78 |
| 3. Análisis de escenarios con inflación y préstamo | 81 |
| CONCLUSIONES FINALES | 85 |
| BIBLIOGRAFÍA | 86 |

RESUMEN

El Tata S.A. es una empresa familiar la cual ha trabajado en la agricultura desde el año 1980. En este trabajo se analizará la posibilidad de generar otro negocio para las hectáreas que no se encuentran cultivadas, específicamente la construcción y operación de un salón para eventos, de forma separada al negocio de agricultura de la finca.

Se busca evaluar la conveniencia de la realización de un salón de eventos por medio de la construcción de un flujo de fondos (con sus respectivos ingresos y egresos). Se plantean diferentes alternativas para realizar el salón por lo que se procederá a comprar los VAN de cada una de ellas para elegir la más rentable. Adicionalmente se utilizarán indicadores como TIR y PRI para analizar las diferentes alternativas. Sobre el escenario de mayor rentabilidad se analiza la influencia de la inflación y de un préstamo. Para cerrar el análisis se realiza un análisis de sensibilidad y escenarios, el análisis de sensibilidad se realiza para determinar el efecto que producen algunas variables críticas sobre un indicador de rentabilidad como puede ser el VAN, y el análisis de escenarios consiste definir un conjunto de situaciones posibles para las variables críticas y evaluar cómo afectan al proyecto.

En los últimos años se ha observado un leve aumento de la demanda con respecto a salones de fiesta, se puede observar sobre todo por la dificultad de encontrar espacio en sus agendas y tener que contratar con gran anticipación estos espacios, por lo que se predicen resultados positivos ante la evaluación económica del proyecto

Palabras claves: Evaluación privada de proyectos, salón de eventos, rentabilidad.

INTRODUCCIÓN

Si se busca el origen etimológico de la palabra “salón”, se encuentra que posee un origen germánico, donde la palabra “sal” significa “edificio de una sola habitación”, agregándole el sufijo aumentativo -ón, se converge en la palabra salón.

Por lo que el salón es el aumento de sala. Este término históricamente ha sido utilizado para nombrar los aposentos de grandes dimensiones en una casa que se destina a variados usos como recepción de visitas, realización de fiestas o reuniones.

En algunas zonas del mundo de habla hispana hoy en día, se sigue diferenciando entre el espacio de una casa llamado salón y salita. Mientras que la salita es un espacio más reducido a compartir con las personas convivientes, el salón es el espacio destinado a recibir a las visitas.

A lo largo de los siglos, la palabra ha conservado su esencia como el espacio común de una casa donde se comparte en familia y se utiliza para actividades de distensión, o donde en una empresa se celebran las juntas de la organización. También la palabra ha tomado un significado más comercial, indicando un inmueble o un emprendimiento dedicado a albergar diferentes eventos. (Porto y Merino, 2011).

Se puede concluir que un salón puede referirse a espacios con diferentes fines pero siempre hacen referencia a los más extensos del inmueble y a una cierta reunión de personas.

Este proyecto toma esta última definición considerada la más moderna y también comercial, y se propone hacer un análisis económico privado de la conveniencia de apertura de un salón de eventos.

El proyecto a evaluar consiste en la construcción y operación de un salón, dentro de una explotación vitivinícola en funcionamiento, para generar otra línea de negocio en la misma.

La idea es ofrecer una nueva alternativa respecto a la oferta actual de salones, en una de las zonas vitivinícolas más reconocidas de Mendoza. Aprovechando el atractivo de estar rodeado de viñedos de diferentes variedades, y la excelente vista hacia la precordillera.

Previo a la realización del proyecto es necesario llevar a cabo una serie de estudios los cuales permiten determinar la viabilidad económica del proyecto.

Este trabajo se estructura de la siguiente forma:

En el capítulo I, se realiza una descripción de las características del estudio, se explica el tema, marco teórico, problemas de investigación junto con los objetivos y las hipótesis de los mismos.

En el capítulo II, se elabora el estudio de mercado de salones de fiestas, donde se lleva a cabo un análisis de la oferta a la que se enfrentaría el emprendimiento y se segmenta el público al que se quiere dirigir. Luego se realiza un análisis de la demanda, para entender si existe demanda suficiente para el funcionamiento de este salón.

En el capítulo III, se realiza un análisis donde se identifica, cuantifica y valora los costos y beneficios. En este capítulo se detallan los conceptos necesarios para la inversión de las diferentes alternativas (por ejemplo si es una estructura de material o una carpa, entre otras), los costos fijos, variables y los beneficios.

Y en el capítulo IV, se realiza el análisis de flujo de fondos del proyecto para cada una de las alternativas planteadas y se determinan los indicadores de rentabilidad correspondientes. Sobre la alternativa más rentable se analiza un escenario con inflación y tomando un préstamo. Por último el análisis se cierra con un análisis de sensibilidad y de escenarios, para entender la influencia sobre el flujo de las variables más críticas y los posibles escenarios que puede atravesar el proyecto.

El análisis siempre se lleva a cabo desde el punto de vista de un inversor privado, con un horizonte finito de 10 años de desarrollo.

CAPÍTULO I: CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO

En este capítulo se desarrolla una descripción del producto (salón de eventos) con sus principales características (tipo de salón, capacidad, ubicación, etc.), además se especifica la justificación de la realización del mismo y los objetivos propuestos.

Por último se detalla el enfoque del proyecto y supuesto.

1. Descripción del producto

En este trabajo se analiza la posibilidad de generar otro negocio para las hectáreas de una finca vitivinícola que no se encuentran cultivadas, específicamente la construcción y operación de un salón para eventos, de forma separada al negocio de agricultura de la finca. Se busca construir un flujo de fondos que especifique todos los costos y beneficios del proyecto para un inversionista privado, para poder así estimar su rentabilidad. También se busca obtener diferentes indicadores de rentabilidad y realizar un análisis de sensibilidad, que aporta riqueza al análisis y guía la toma de decisiones con respecto a realizar o no el proyecto y las diferentes alternativas propuestas.

El salón de fiestas que se quiere desarrollar, es un salón que se encuentre en las afueras de la ciudad, posea un espacio verde considerable y sea lo más abierto posible. Brindándole así la posibilidad al cliente de desarrollar su evento en el jardín o dentro de un salón techado pero conectado con la naturaleza que la rodea. Se busca también generar un servicio que pueda cubrir la mayor cantidad de necesidades del cliente, o sea que sea lo más integral posible, como por ejemplo tener catering, decoración, y cualquier otra prestación que se le pueda brindar o asesorar al cliente. El salón también busca tratar de asegurar su éxito cuidando detalles como poseer grupo electrógeno y seguridad en el perímetro.

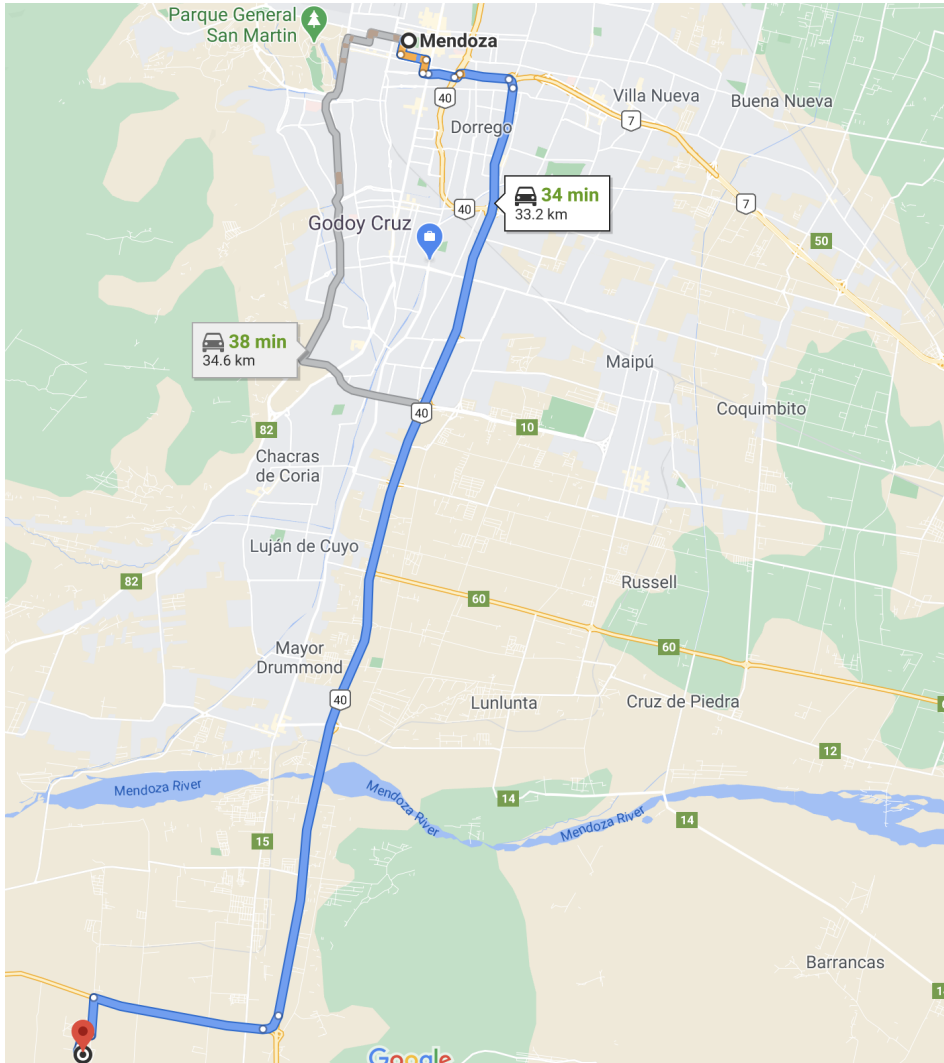
Lo más característico del salón son los espacios que busca ofrecer, esto es porque busca captar clientes que realicen eventos con una lista de invitados extensa, como eventos muy chicos de 100 personas.

Por lo que el salón busca ofrecer una capacidad máxima para 500 personas, con un parque de 5000m² rodeado de viñas. Con una superficie aproximada de 4000 m² de estacionamiento para los invitados.

El emprendimiento busca ofrecer diferentes alternativas a la hora de celebrar un evento, este puede realizarse con un guión más formal, esto quiere decir que el almuerzo o cena (dependiendo del momento del día que se elija) se sirve en mesas, o también pueden realizarse eventos más informales, donde la comida se sirve en islas con un ambiente más relajado y un despliegue de livings para que la gente se siente aleatoriamente.

La finca se encuentra en Agrelo Alto, a 1 kilómetro de la ruta 7. Se encuentra a 33,2 km del centro de la ciudad de Mendoza, con un tiempo promedio de llegada de 35 min por su fácil acceso a la misma.

Imagen N° 1: Distancia entre en kilómetro cero y la finca



Fuente: Google Maps

El salón se encuentra destinado a recibir una amplia variedad de eventos dentro del complejo con un estimado de la cantidad de personas:

- Casamientos (300)
- Fiestas de cumpleaños de 15 (300)
- Eventos de congresos (500)
- Fiestas de cumpleaños (150)
- Bar Mitzvahs (250)
- Fiestas empresariales (150)
- Fiestas sindicales (400)
- Aniversarios matrimoniales (100)
- Cenas benéficas (200)
- Comienzo y término de maratones (maratones por los caminos del vino) (150)
- Fiestas de egresados (400)
- Fiestas de comunión, de confirmación (100)
- Cumpleaños de 18 (200)

Para entender un poco más en profundidad qué eventos podría recibir el complejo, se especifica el tamaño (capacidad máxima) a recibir, siendo las clasificaciones estándares:

- **Evento tipo 1:** entre 1 y 100 invitados.
- **Evento medio:** entre 101 y 250 invitados.
- **Evento grande:** entre 251 y 500 invitados.

Luego cabe especificar que todos los tipos de eventos a realizar son para un público cerrado, esto quiere decir que todos los participantes del mismo poseen una invitación o en su defecto una entrada para asistir al evento.

Geográficamente se apunta a un público mayoritariamente nacional, pero también internacional, dando el espacio necesario para que se desarrollen actividades de congresos o bodas con personas de otras nacionalidades.

2. Justificación del proyecto

Este trabajo busca determinar la rentabilidad de la construcción y operación de un salón de eventos para la locación de Agrelo Alto. Esto implica decidir si la inversión en el proyecto y la puesta en marcha pueden justificarse por la rentabilidad del mismo.

En este trabajo se ponen en práctica muchos conocimientos aprendidos en la licenciatura, sobre todo de evaluación de proyectos y microeconomía. Se puede encontrar un antecedente (Brennan, J., 2013), el cual hace un análisis de rentabilidad privada de un multiespacio en Perdriel, pero se lo considera un antecedente parcial, ya que en este trabajo se analizará adicionalmente la viabilidad económica de tener o no un servicio de catering, la viabilidad de instalar carpa o construir una estructura de material, se incluye un análisis del impacto de la inflación, del efecto del financiamiento de terceros y se encuentra en una locación distinta a la planteada en Brennan. Por lo que se pueden establecer varios puntos de diferenciación con el estudio antes realizado.

3. Objetivos del estudio

I. Objetivo general

En este trabajo el objetivo general consiste en determinar por medio de las herramientas de evaluación económica privada de proyectos, la conveniencia de la construcción y operación de un salón de eventos en la zona de Agrelo Alto. O sea se busca determinar la rentabilidad del proyecto desde un punto de vista privado.

II. Objetivos específicos

Dentro de los objetivos específicos del proyecto se pueden diferenciar cuatro.

El primer objetivo es calcular los valores de la Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN), y el Periodo de Recupero de la Inversión (PRI). Cada uno de estos indicadores nos aportará diferente información facilitando el proceso de toma de decisiones. ...

El segundo objetivo es determinar cuáles son las variables críticas del proyecto y cómo afecta la variabilidad de las mismas a la totalidad de la evaluación.

El tercer objetivo específico es determinar si es viable tener un servicio de catering propio para el salón y qué incremento en beneficios netos representaría, versus tener este servicio tercerizado.

Para el cuarto objetivo específico, se quiere determinar cuál de las siguientes alternativas: construir una estructura física (de material) o instalar una carpa, representaría mayores beneficios netos en el largo plazo para el proyecto.

4. Enfoques y supuestos principales

Es importante dejar en claro desde qué punto de vista se llevará a cabo la evaluación dado que a una evaluación de proyectos se le pueden aplicar tanto un enfoque privado como uno social.

Este proyecto se formula y evalúa desde el punto de vista de un inversor privado, por lo que se tienen en cuenta los costos y beneficios que se generan para esa persona en particular. Si la evaluación obtiene un VAN positivo, la riqueza de esta persona aumentará al realizar el proyecto, entonces estará mejor con proyecto que sin proyecto.

CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se realiza un estudio de mercado en el cual se describe la situación del sector, la oferta existente y su demanda potencial.

Dentro de la situación del sector se puede encontrar una investigación acerca de las tendencias que está experimentando el sector, los servicios que se ofrecen y un poco de lo que se sufrió durante la época de pandemia.

Para la oferta se investiga y estudia las alternativas más parecidas o de competencia directa al salón, se comparan los servicios ofrecidos, ubicación y costo de las tarjetas.

Por último dentro de la demanda hay una descripción de la misma, entrevistas con dos dueños de salones, descripción detallada del perfil potencial de cliente, un macheo entre sus necesidades y los servicios ofrecidos por los salones y por último un journal de cliente donde se explica la experiencia ideal que desarrolla un cliente con el salón de eventos a contratar.

1. Descripción del sector

En la Argentina, según la cámara que agrupa a los salones de eventos nacional “casi un millón de personas trabaja en este sector, muchos más si se considera a todos los rubros comprendidos: desde catering hasta arreglos florales y animación” (El comercio, 2020).

“Se calcula en promedio que trabajan 25 personas por evento, entre DJ, iluminadores, mozos ayudantes de cocina, chef, fotógrafos, etc. Es una red de trabajadores inmensa” solo en Córdoba existen 75.000 familias que viven del sector”. (Bontemplo, C. (2020)).

Para entender un poco más el tamaño y composición del sector en Mendoza, se resalta lo que explica el Presidente de la Asociación de Propietarios de Salones de Fiesta de Mendoza “De nuestra asociación viven 500 familias directamente y 2500 cuando todo funciona, por los proveedores, mozos, DJ’s, etc. Hoy todas esas familias están desamparadas”. Cabe resaltar que “solo el 10% de los salones de fiesta son trabajados por sus propietarios, y el 90% restante son inquilinos”. (Acosta, A. (2020)).

El sector en la provincia de Mendoza, posee una amplia gama de salones con diferentes propuestas, tamaño, capacidad y orientados a proveer servicios a demandantes de diferente niveles socioeconómicos.

Podemos distinguir el sector en diferentes partes con sus diferentes volúmenes. Primero se pueden encontrar salones cerrados que se encuentran en la ciudad, existen salones de hasta 300 personas pero en su mayoría tienen una capacidad menor de 200 personas (datos obtenidos en función de la investigación realizada).

Luego existe una oferta de salones cerrados (con un pequeño jardín de entrada), los cuales se encuentran en las afueras de la ciudad y tienen una capacidad media de 300 personas y algunos hasta 500 personas.

Adicionalmente existe una pequeña oferta de salones, cuyo mayor atractivo es tener una estructura de salón abierta hacia el jardín y sus espacios verdes. Haciendo de los jardines y sus alrededores los protagonistas del emprendimiento.

Por último se considera el alquiler de jardines en bodegas, las cuales solo proveen el jardín, la mayoría sin cocina, por lo que el cliente debe planear el evento por su cuenta.

Es un sector que ha crecido los últimos 10 años sobre todo en su variedad de propuestas. Se observa un aumento de pequeños salones (aproximadamente 100 personas) dentro de los centros urbanos de los diferentes distritos, y mejoras considerables en los establecimientos que poseen un atractivo considerable es sus espacios verdes y se encuentran en las afueras de la ciudad.

Se puede ver una demanda creciente sobre todo en los salones con espacios al aire libre, como explica Dolores Montero al diario el Sol (Crombas, P. (2016)), la cantidad de lugares existentes no han aumentado prácticamente aunque, como se decía anteriormente si hay una mejora en la calidad de sus servicios debido a su alta demanda.

De todas formas lo que hay que entender de este negocio en particular es que el negocio está en el servicio provisto más que en el alquiler de los inmuebles. Esto se puede observar ya que muchos no cobran un alquiler o lo cobran para generar un compromiso pero si tienen exclusividad con su catering. Solo algunos acceden a alquilar el lugar para un uso diferente al estándar.

2. Oferta existente

Para este estudio, primero se realiza un rastillaje de salones de eventos ubicados en Mendoza. Se apuntó a conocer la oferta en su totalidad, antes de estudiar en detalle la parte de la oferta que se considera competencia directa.

En principio se investigaron más de 40 lugares¹ y de todos ellos se consideró competencia directa a solo 8:

- Terra Oliva
- Luna India
- Divina Marga
- Quinta Las Rosas
- Finca Don Miguel (Casa del Fundador)
- La Guadalupe
- Tierras Del Plata
- Velasco Eventos

A estos lugares se los considera competencia directa ya que poseen en su mayoría espacios abiertos y verdes, brindan un servicio integral con respecto a la organización del evento, y apuntan a un perfil de cliente con el mismo nivel socioeconómico que apunta este proyecto.

Para poder conocer sus servicios y diferencia de precios, se procedió a contactar con cada uno de ellos y pedir información acerca de sus servicios y respectivos precios. Luego para poder observar esta información comparativamente se elaboró un cuadro el cual compara todas las características de los mismos, y se calcula el costo desde el punto de vista del cliente, de realizar un evento.

Se consideraron los dos escenarios más comunes que reciben los salones. Para el primer escenario se calculó un evento formal (gente sentada en mesas) de 250 personas con 100 invitados después de cena, en el segundo escenario se calcula un evento informal (sin mesas) para 250 personas con 100 invitados luego de la cena.

Tabla N° 1: Comparación entre los precios de tarjetas y servicios de los salones

| | Terra Oliva/La Finquita | Divina Marga | Quinta las Rosas | Luna India | Tierras del Plata | Quinta Fermina |
|--|----------------------------|--|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| Precio tarjeta cena | \$ 5712 | \$ 7344 | \$ 6528 | \$7140 | \$5100 | \$4488 |
| Precio tarjeta bandejeo | \$5508 | \$7344 | \$6324 | \$6732 | \$4692 | \$3672 |
| Tarjeta después de cena | \$1428 | \$3060 | \$ 2223,6 | \$3060 | \$2203,2 | \$1122 |
| Alquiler | NO | NO | \$183.600 | \$204.000 | \$163.200 | NO |
| SERVICIOS INCLUIDOS EN LA TARJETA | | | | | | |
| Catering | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Barra | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Menú trasnoche | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Mesa dulce | SI En la mesa y luego | SI En la mesa y luego | SI Solo de mesa Luego \$30.000 | SI Solo de mesa Luego \$61.200 | SI En la mesa y luego. | SI Solo de mesa. Luego \$61.200 |
| Torta central | NO \$10200 | NO \$10200 | NO \$10200 | NO \$10200 | NO \$10200 | NO \$10200 |
| Grupo electrógeno | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Decoración | NO | NO | NO | SI | NO | NO |
| Vino y espumantes | NO \$1020 c/persona. | Solo apertura. \$1224 c/persona. | NO \$1020 c/persona. | NO \$1122 c/persona. | NO \$1020 c/persona | SI |
| Salón cubierto | SI | SI (CARPA) | SI | SI | SI | SI |
| Dj e iluminación | SI | SI | SI | SI | NO \$122.400 | SI |
| Seguridad | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Guardarropa | SI | NO | SI | NO | NO | SI |
| Limpieza baños | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Alquiler salón | NO | NO | SI \$163.200 | SI \$163.200 | NO | NO |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Servicios competidores (continuación)

| Continuación tabla | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|---|--|--------------------------|--|--|
| | Terra Oliva/La Finquita | Divina Marga | Quinta las Rosas | Luna India | Tierras del Plata | Quinta Fermina |
| Carpa adicional | NO | SI (es una carpa el lugar) | NO | NO | NO | NO |
| Living para evento informal | NO: \$2448 c/10 p | SI (hasta 180 personas) | NO \$2448 c/10 p | NO \$2448 c/10 p | NO \$2040 c/10 p | NO: \$1428 c/10 personas |
| Fotógrafo | NO \$122.400 | NO \$122.400 | NO \$122.400 | NO \$122.400 | NO \$122.400 | NO \$122.400 |
| SADAIC Y AADICAPIF | NO \$163.200 | NO \$163.200 | SI | NO \$80.000 | NO \$80.000 | NO \$80.000 |
| Servicio emergencias | NO | NO | SI | SI | SI | NO |
| Modalidad pago | Efectivo o cheques propios. | Se paga un porcentaje de tarjetas al mes para congelar. | Seña: Alquiler del lugar + 20 tarjetas | Seña: Alquiler del lugar | Seña alquiler. Resto, 50% 60 días antes, total cancelación 72 hs antes | Efectivo o cheques propios. Hasta 7 días antes del evento. |
| Armado ceremonia civil | NO | SI | SI | SI | SI | NO |
| Se puede contratar sin catering | NO | NO | SI | NO | NO | NO |
| Tamaño del parque | 5.000 m2 | 5.000 m2 | 10.000 m2 | 7.000 m2 | 10.000 m2 | 2.000 mts2 |
| Noche de bodas | Obsequio noche de bodas | Obsequio noche de bodas | NO \$10200 | NO \$10200 | NO \$10200 | NO \$10200 |
| Capacidad máxima | 600 personas | 500 personas | 600 personas | 500 personas | 350 personas | 400 personas |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Costo total y promedio por invitado por realizar boda en los establecimientos

| | Terra Oliva/La Finquita | Divina Marga | Quinta las Rosas | Luna India | Tierras del Plata | Quinta Fermina |
|---|-------------------------|--------------|------------------|-------------|-------------------|----------------|
| Evento formal de 250 personas invitadas a la cena y 100 personas invitadas luego de la cena. | | | | | | |
| Costo total evento | \$1.570.800 | \$2.142.000 | \$2.037.960 | \$2.295.000 | \$1.658.520 | \$1.234.200 |
| Costo promedio por invitado | \$4.488 | \$6.120 | \$5.822,74 | \$6.557,14 | \$4.738,62 | \$3.526,28 |
| Costo evento informal de 250 personas invitadas a la cena y 100 personas invitadas luego de la cena. | | | | | | |
| Costo total evento | \$1.519.800 | \$2.142.000 | \$1.986.960 | \$2.193.000 | \$1.556.520 | \$1.030.200 |
| Costo promedio por invitado | \$4.342,28 | \$6.120 | \$5.677,02 | \$6.265,71 | \$4.447,2 | \$2.943,42 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Costos adicionales por servicios no incluidos

| | Terra Oliva/La Finquita | Divina Marga | Quinta las Rosas | Luna India | Tierras del Plata | Quinta Fermina |
|--|-------------------------|--------------|------------------|------------|-------------------|----------------|
| Costos adicionales por servicios no incluidos en el salón (evento formal, 250 personas cena y 100 al baile) | | | | | | |
| Costos extra | \$438.600 | \$500.820 | \$346.800 | \$435.030 | \$535.500 | \$367.200 |

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en el cuadro que quienes ofrecen un servicio más completo, siguen siendo muy competitivos con respecto al precio por tarjeta, se concluye que la forma adoptada por muchos salones para ser más competitivos ha sido ofrecer más servicios por el mismo costo. Un ejemplo de esto es ofrecer livings para los jardines sin costo adicional (normalmente el cliente debe alquilarlos a un tercero), también algunos salones se diferencian por regalar la noche de bodas, o tener una habitación para la novia para su uso antes y durante la boda dentro del salón.

Por lo que al tomar una buena decisión el cliente debe, no solamente comparar el precio de las tarjetas de cada salón, sino comparar todos los servicios adicionales sin costo que este puede brindarle, la escenografía que se busca y por supuesto la diferencia de calidad entre los respectivos competidores.

Cuando se comenzó el estudio, se creyó que se encontraría una diferencia considerable entre realizar un evento formal y un informal. Se le llama formal a los eventos en los que se realiza una recepción y luego la comida principal es servida en mesas con los invitados sentados. El evento

informal, es una nueva tendencia Millennial que viene tomando fuerza, donde los invitados no son ubicados en mesas sino que todo el catering es servido en islas de comida o por bandejeo, y la gente puede elegir sentarse libremente en livings.

Como se puede observar en la tabla 3, la diferencia de precios es casi nula, esto es debido a que la tarjeta de un evento informal suele ser un 10% más barata comparada a la formal, pero hay que sumarle el costo de alquilar los sillones que no suelen estar incluidos en el salón, por lo que el costo termina siendo el mismo por tarjeta independientemente sea un evento formal o uno informal.

Por último se elabora la tabla 4, en la cual se observa el costo del servicio a abonar al salón y todos los costos extra que el cliente deberá incurrir por servicios que no están incluidos en el salón. Esta es una manera más clara de poder comparar la conveniencia de contratar un salón a otro, y no solamente hacerlo por el valor de la tarjeta que oculta muchas ventajas y desventajas del servicio.

Los precios de las tarjetas varían entre los \$4.488 y los \$7.344 por persona para un evento formal. Pero si sacamos un precio por persona considerando todos los gastos del evento, considerando todos los servicios que debemos pagar aparte ya que el salón no los cubre, vemos que el costo por invitado varía entre los salones entre \$6.526,28 y \$10.265,71, lo cual nos deja un horizonte más claro de comparación a la hora de comparar la calidad y la preferencia de lugar.

Tabla 5: Costo salón y costos adicionales por servicios no incluidos

| | Terra Oliva/La Finquita | Divina Marga | Quinta las Rosas | Luna India | Tierras del Plata | Quinta Fermina |
|--|-------------------------|--------------|------------------|------------|-------------------|----------------|
| Costo de alquilar el salón (evento formal, 250 personas cena y 100 al baile) | | | | | | |
| Costo salón | \$770.000 | \$875.000 | \$909.000 | \$745.250 | \$733.000 | \$730.000 |
| Costos adicionales por servicios no incluidos en el salón (evento formal, 250 personas cena y 100 al baile) | | | | | | |
| Costos extra | \$215.000 | \$245.500 | \$170.000 | \$213.250 | \$262.500 | \$180.000 |

Fuente: Elaboración propia

Por último se va a medir la distancia desde el centro de Mendoza hasta la ubicación de la finca, para poder comparar con los principales competidores como Luna India, Terra Oliva y Divina Marga.

Se debe aclarar que a ninguno de los siguiente espacios se puede llegar en por otro medio que no sea particular.

1. Distancia centro de Mendoza a finca Santa Bárbara
La distancia es de 33,2 km, con un tiempo promedio de llegada de 35 min.
2. Distancia centro de Mendoza a finca Luna India.
La distancia es de 24,5 km. con un tiempo promedio de llegada de 30 min.

3. Distancia centro de Mendoza a finca Terra Oliva.

La distancia es de 24 km. con un promedio de llegada de 31 minutos.

4. Distancia centro de Mendoza a Divina Marga.

La distancia es de 26 km. con un promedio de llegada de 36 minutos.

Se obtiene como conclusión que si bien la distancia a estos 3 lugares en promedio es de 7 km menos, debido al fácil acceso a Santa Bárbara, el tiempo que tomaría llegar en auto es solo de 5 minutos más comparado con Terra Oliva y Luna India, y para llegar a Divina Marga tomaría la misma cantidad de tiempo.

Se deja a continuación todas las ubicaciones mencionadas anteriormente para un mejor entendimiento de la distancia entre ellas:

Imágen N° 2: Ubicación en en Mendoza de la finca y salones competidores



Fuente: Google Maps

3. Demanda

3.1 Descripción de la demanda

En los últimos 10 años se ha observado cómo ha comenzado a cambiar el sector relacionado con la realización de eventos, debido a las diferentes preferencias de una nueva generación y al contexto económico inflacionario de la Argentina.

Primero se quiere resaltar que es uno de los grandes golpeados por saltos inflacionarios, en el 2015 se observó una disminución del 35% de la cantidad total de eventos realizados ese año, y de los que se realizaban su volumen con respecto a las personas invitadas cayó un 40%. Esto se debe a que siendo los costos de realización de un evento considerablemente elevados, un aumento del 30% en los precios, deja sin posibilidades de afrontar estos gastos a una parte importante de la población para realizar su evento. Así lo explica Brennan al diario Los Andes cuando le piden que describa la situación del sector hacia el año 2015. (Saieg, L. 2015).

Adicionalmente se resalta que tener una inflación elevada genera una incertidumbre constante y miedos a planificar un evento al no tener certeza en los precios de los servicios necesarios para hacer una fiesta. Hasta el 2015, “las reservas a los salones que hasta el momento se tomaban entre 24 y 18 meses de anticipación, luego comenzaron a realizarse entre 12 y 6 meses antes debido a los temores inflacionarios”. (Saieg, L. 2015).

Después de relevar los diferentes salones de eventos se observó que la tendencia a reservar 12 meses antes se ha perpetuado de manera generalizada con excepción a algunos salones, siendo estos por ejemplo Terra Oliva con un promedio de reserva de 18 meses, al igual que para Divina Marga, y de 15 meses para Luna India. Por lo que podríamos concluir que existe una mayor demanda por los salones que se consideran competencia directa, por su reserva con una mayor anticipación.

De todas formas el sector se ha ido adaptando y encontrando espacios que antes no existían, un ejemplo claro es el desarrollo de las bodas de destino. Las bodas de destino se han puesto de moda alrededor del mundo y Mendoza como wine country ha tenido un creciente público en los últimos años. La idea comenzó con un fuerte crecimiento luego del 2015, donde se comenzó a contratar menos localmente el servicio de wedding planner por sus costos, así muchas de estas profesionales se especializan en público fuera de la provincia y modificaron sus servicios para ofrecer no solo una boda sino toda la organización de un viaje.

Debe destacarse que debido al valor de la moneda argentina comparada con la de países desarrollados, es muy conveniente realizar bodas en para este tipo de público y esto ha influido en su demanda los últimos años. Natalia Baigorrea, wedding planner, describe a las bodas de destino como un gran volumen de trabajo en materia de eventos en la provincia, y relata que debido a la situación del 2020 por pandemia, ha tenido que posponer ya 24 bodas para el 2021. (Ehuletche, A. 2020)

También han aumentado la cantidad de convenciones en la provincia, en 2015 Mendoza fue el segundo destino sede de reuniones más elegido del interior del país. Mendoza es elegida internacionalmente por su marca, que ha ido gestando en relación con el vino y la cordillera (sin olvidarse del Aconcagua), también ya que con respecto a la infraestructura posee un alto nivel de hotelería, con una gran cantidad de salas en esos hoteles y empresas que brindan servicios de los

más altos estándares internacionales. Así lo explica el Portal de Mendoza en su blog. (Prensa gobierno de Mendoza, 2017)

En lo que respecta al turismo de reuniones, Argentina es el destino líder en la organización de eventos en América Latina, y se encuentra en el puesto 18 del ranking mundial con 214 eventos. “Seguida por Brasil con 209 congresos y convenciones, Chile con 108 congresos y convenciones; Perú, 100; Uruguay, 56; Costa Rica, 48; Ecuador, 44; Panamá, 38, y Paraguay, con 34”. (Telam, 2020).

Córdoba y Mendoza también entraron en el Top 20 latinoamericano de turismo de reuniones, ambas en el puesto 15, con 13 eventos cada una (Telam, 2020). Según el estudio anual “Global Meetings Events Forecast 2019”, la tendencia apunta a un mayor número de eventos y un incremento en el gasto, específicamente para América Latina se esperaba para el 2020 un aumento del 1,4% de conferencias (Nuevas tendencias en eventos 2019, (2019)).

“En esos 13 eventos participaron 5.500 personas que permanecieron, en promedio, 3,79 días y se desarrollaron, mayormente, durante abril, septiembre y octubre” explica el área de turismo en Prensa Mendoza (Mendoza entre las más elegidas para congresos internacionales (2019)).

El crecimiento de las convenciones impacta la demanda de salones porque ellos suelen buscar salones con el cual hacer su evento de cierre, en el cual se que refleje lo más posible Mendoza. Por lo que se cree que pueden ser un gran público potencial al crear un salón de eventos rodeados de viña y con vista a la precordillera.

Otro cambio que se ha observado con respecto a la demanda de salones de eventos, es que debido a su elevado costo, los salones ofrecen hacer eventos de fin de año empresariales conjuntos, esto quiere decir que una empresa mediana, puede acceder a realizar una fiesta para sus empleados compartiendo la misma con otras empresas. José Tamborini, del **salón La Juana**, explica “muchos gerentes nos eligen porque en nuestras fiestas participan entre 200 y 250 personas, de diferentes empresas, los días y horarios para los festejos empresariales de fin de año son muy variados, en general, se prefiere hacerlos de lunes a viernes, muchos se realizan al mediodía y un importante porcentaje elige la noche para la cena de despedida con sus empleados”, también agrega “lo que siempre buscan las empresa es una propuesta con alto valor agregado, bien organizada, que respete tanto el espacio íntimo de celebración interna, como el espacio de relacionamiento con otras empresas” (Crece en Mendoza la tendencia de la fiesta compartida para empresas, (2017)).

En el hotel Intercontinental, se lo define con el concepto de “InterEmpresas”, donde sus principales consumidores del servicio son PyMES de entre 10 y 30 empleados aproximadamente, que pueden acceder a un evento de fin de año, que de otra forma no podrían costearlo. (Fin de año: La fiesta en la que todos quieren estar, (2017)).

Se cree que desarrollar esta arista de eventos podría crear un flujo de clientes potenciales importante.

Por último y no menos importante, los eventos en los últimos 10 años han sufrido un reestructuramiento debido a los cambios en las preferencias de las generaciones más jóvenes. Hoy se les llama “bodas millennials”, explica Dolores Montero al diario El Sol (Crombas, P. (2016)), en las cuales se han dejado de respetar muchas tradiciones para dar paso a un evento más relajado. Dentro de las nuevas costumbres podemos señalar que cada vez más casamientos prefieren no ubicar a sus invitados en mesas, sino servir comida en islas con el concepto de “finger food”, las novias prefieren usar vestidos más simples y no tan llamativos, tampoco se estila la

fotografía de mesas, el corte de la torta, invitar a personas por compromiso, el juego del portaligas, y hasta la celebración del matrimonio por la iglesia. (Crombas, P. (2016))

Más importante también podemos nombrar que se ha salido del salón cerrado y se buscan espacios verdes y abiertos para poder distenderse. Aquí es donde se ve una posibilidad muy grande de crecimiento, ya que existen pocos salones abiertos bajo esta tendencia. Si bien las bodegas ofrecen espacios al aire libre, no tienen un espacio físico o carpa, ni ofrecen un servicio integral, la gran mayoría solo cobra por el uso del pasto.

Luego de analizar en profundidad la demanda de este sector y entender el cambio de la misma en los últimos años, se cree fuertemente en una propuesta de un salón abierto y que represente a la ciudad de Mendoza.

Se ha observado en general una pobreza llamativa en cuanto al marketing que realizan los salones de fiestas en Mendoza, si bien se entiende que en el año 2020 no se esté publicitando activamente por la pandemia, se observaron muchos otros indicios de inactividad con respecto a la promoción de sus espacios. Uno de ellos es que solo el 10% de los salones posee una página web en la que expliquen sus servicios, muestre el salón y proveen un contacto. La página web demuestra ante el cliente el profesionalismo con el que es administrado el salón, y vende mucho mejor el producto que desde una página de facebook. También se puede resaltar que tampoco poseen cuentas en las redes sociales como Instagram que es hoy una de las principales herramientas de publicidad utilizadas. Se concluye que en este rubro es más el cliente quien sale a buscar al salón que al reverso, esto revela dos insights: primero que los salones no tienen la necesidad de salir a buscar al cliente, ya que su demanda debe cumplir con su disponibilidad cómodamente, y segundo esto que brinda una oportunidad muy grande para ser visualizado en el sector con muy poco trabajo.

Es relevante describir también cuánto se estima que afectará la pandemia tanto a la oferta como a la demanda, y sus prospectos de recuperación.

Con respecto a la oferta, la pandemia la ha afectado gravemente, se le ha prohibido funcionar desde el 20 de Marzo del 2020 sin ningún aviso previo. Esto generó perder los ingresos de mitad de marzo y abril, meses los cuales se consideran todavía temporada alta, y tampoco se ha podido vender el 2021. Fabian Manzur, presidente de la Asociación de Salones de Fiesta de Mendoza (que no solo vincula a los dueños de salones, sino a todos los trabajadores relacionados), explica que a fines de abril del 2020, "se han cancelado el 50% de las reservas para este año, y de las que no se cancelaron, el 80% se ha reprogramado para el 2021" (Acosta, A. (2020)) . Lo que deja a los salones con la expectativa de realizar solo el 10% de los eventos para fin de año, si es que el virus pueda estar contenido para ese momento. Por lo cual deja a todo el rubro con un año totalmente perdido.

Para abril del 2020, "20 emprendimientos de catering , y el 20% de los salones de fiestas cerraron" (o sea 22 salones, lo que disminuye la oferta a 88 salones en la provincia) (Mirá cómo será el protocolo para reabrir los salones de fiesta, (2020)), como explica Fabián "solo el 10% de los salones que funcionan son de propietarios y el 90% son inquilinos, son alquileres muy elevados que hoy no pueden afrontar. Se espera que más emprendimientos cierren sus puertas ya que el 80% no pudo acceder a los créditos otorgados por el gobierno nacional" (Mirá cómo será el protocolo para reabrir los salones de fiesta, (2020)) . Se estima que se necesitarán 2 años para recuperarse de las pérdidas sufridas por la cuarentena, "Si seguimos así, el 100% de los emprendedores deberemos cerrar" agrega Fabián.

Para entender un poco más el impacto que sufre el sector, agrega “Normalmente tenemos cuatro fiestas por semana y casi todo el personal es contratado para cada evento. Es decir que unas 50 personas viven de lo que genera cada uno de los 110 salones de nuestra asociación”. (Desesperante dueños de salones de eventos piden funcionar como restaurantes (2020)). Con estos números se puede estimar que hoy existen al menos unas 5500 familias en Mendoza que de forma directa hoy no obtienen ingresos.

La asociación presentó un protocolo para que se autorice su funcionamiento nuevamente, las medidas que presentaron fueron las siguientes:

- El salón funcionará al 50% de la capacidad total.
- No estará habilitada la pista de baile para el mes de septiembre (luego si).
- Al entrar al salón se tomará la temperatura.
- Habrá estaciones de alcohol en gel.
- Los eventos durarán como máximo unas 6 horas.
- Todos los eventos se realizan en mesas (no hay eventos informales).
- En las mesas de 10 personas, se sentarán como máximo 6 personas.
- No habrá recepción en los eventos.
- Al ingresar se les otorgará una copa con identificador a cada persona
- El personal del evento deberá cambiar su ropa de calle, higienizar manos, tomar la temperatura, y uso de tapabocas descartables.(Fayad, F. (2020))

Lamentablemente este protocolo no ha sido aprobado y dentro del sector son conscientes de que serán junto con el turismo, unos de los últimos rubros en volver a la actividad.

Por el lado de la demanda, para el 2020 el 50% de los eventos se han cancelado y de los restantes el 80% se ha pospuesto para el año 2021. Esto nos dice que ya existe una demanda comprometida para el 2021.

Con respecto al reanudamiento de la demanda normal del negocio existen varias expectativas, primero se cree que una vez terminado el aislamiento la gente tardará en perder el temor a reunirse en espacios cerrados, por lo que la demanda que se genere inicialmente se va a volcar exclusivamente a quienes puedan ofrecer espacios abiertos. Luego hay que considerar que a partir de que los espacios puedan volver a abrir, con una contratación mínima de 6 meses, si bien se regularizará la demanda esta no se visualizará hasta 6 meses después, por lo que calculan que recién en 2022 se podrán reanudar los eventos y solamente al aire libre.

3.2 Entrevistas con la competencia directa.

Entrevistas

Se realizaron 2 entrevistas con personas referentes del salón de eventos quienes forman parte de la competencia directa.

Entrevista 1: Dueño del salón XXXX.

Pregunta 1: ¿En tu opinión el negocio tiene las siguientes 3 temporadas: alta (Octubre, Noviembre, Diciembre, Enero, Febrero, Marzo y Abril), media (Enero y Septiembre) y baja (Mayo, Junio, Julio y Agosto)?

Si, esas son más o menos las temporadas, a veces también hablamos más de dos temporadas, una alta y una baja dónde Enero y Septiembre son más bajas que altas, tenés algunos eventos a fines de enero y en Septiembre pasa algo parecido a veces hay fiestas de 15 pero varía mucho por año.

Pregunta 2: ¿Considerás que es correcto decir que podemos definir 3 tipos de eventos uno de 100 personas, otro de 300 y otro de 500?

¿Cómo en promedio? Si, podés considerar el promedio, a veces suelen ser más de 100 personas, puede que 120 o 150 los eventos más chicos, y con los de 300 varía un poco entre 270 y 350, pero en promedio, me imagino que para simplificar los cálculos podés tener esas 3 categorías.

Pregunta 3: ¿Cuántos eventos al mes tenés en temporada alta para cada tipo de evento?

Bueno, pensando en los tipos de eventos yo tengo muy pocos eventos de 500 personas, no más de unos 4 al año..

Después si pensamos en las dos temporadas, o sea, alta y baja, tendrás en alta unos 3 eventos chicos y 3 eventos grandes, si la temporada es buena 4 de 300 personas. Y después la baja depende un poco de los meses tenés 2 y 2, o sea 2 grandes me refiero a de 300 personas, y 2 chicos. Algo así, no se los número exactos igual van cambiando por economía.

Lo que tenés que tener en cuenta acá es que tenés que ofrecer un espacio para 100 y 150 personas, en el verano no hay problema porque usas los jardines pero en meses de frío tenés que tener un espacio cerrado que no sea gigante, nosotros tenemos el restaurant que lo cerramos para eventos, pero sin ese espacio no venderemos los eventos chicos que están buenos porque es una entrada de eventos que te cubre los costos fijos.

Pregunta 4: ¿Cuántos eventos al mes tenés en temporada baja para cada tipo de evento?

-Contestada en la pregunta anterior-

Pregunta 5: ¿Con qué anticipación se reserva la fecha en el salón?

Depende mucho de la época, si es para temporada alta entre 1 año y un poco más, pero para temporada baja es menos, 6 u 8 meses.

Pregunta 6: ¿Qué suele contratarse más eventos con tarjetas formales o más informales y desestructurados?

Bueno esto ha ido cambiando mucho a lo largo de los últimos 10 años te digo, las tendencias cambian y creo que la informalidad y la desestructuración de los eventos es algo que ha llegado para quedarse, pero hay un mix, depende del evento, por ejemplo estos eventos de 500 personas, todos los invitados suelen estar sentados, los invitados comer, pero en los de 300 personas es un mix porque sobre todo en los casamientos tenés parte de la gente más grande que quiere estar sentada y otra parte más joven que prefiere el ambiente más desestructurado, entonces es un mix se ponen mesas pero también livings.

Pregunta 7: ¿Cuánto es el consumo de gas?

Nosotros no tenemos gas natural, no se si te va a servir el dato, en temporada alta se consumen 2 zeppelins al mes más o menos, si se juntan dos eventos de 500 personas puede que mitad de un zeppelin más.

Pregunta 8: ¿Cuánto es el consumo de agua?

No sabría decirte.

Pregunta 9: ¿Cuánto es el consumo de luz?

Bueno varía dependiendo del tipo de evento como hablamos, para un evento chico tengo que prender las luces de los jardines o las del restaurante pero es un espacio chico, donde se gasta más luz es en los eventos de 300 y 500 personas porque hay que prender todo. El consumo al final es el mismo entre 300 y 500 personas, en temporada alta estamos gastando unos 10.000 KW por mes para que te des una idea.

Pregunta 10: ¿El personal es fijo o variable para los eventos?

Tengo una parte del staff que es fija y otra variable, pero tenés que tener en cuenta que el recambio es alto, siempre estoy buscando gente.

Si tengo por ejemplo la parte de la cocina, y un par de chicos que me ayudan con las coordinaciones, y yo que hago la administración, el resto depende del evento porque hay meses muertos a veces, no da para tener el resto fijo.

Entrevista 2: Organizador del salón XXX.

Pregunta 1: ¿En tu opinión el negocio tiene las siguientes 3 temporadas altas (Octubre, Noviembre, Diciembre, Enero, Febrero, Marzo y Abril), media (Enero y Septiembre) y baja (Mayo, Junio, Julio y Agosto)?

Si, son esas temporadas, se ve mucho la diferencia sobre todo a fin de año, pero sí podrías decir que esas son las temporadas a grandes rasgos del sector.

Pregunta 2: ¿Considerás que es correcto decir que podemos definir 3 tipos de eventos uno de 100 personas, otro de 300 y otro de 500?

Si, te diría que nosotros tenemos varios eventos de 250 o 270 personas, casamientos sobre todo, pero lo considero bien esa división.

Pregunta 3: ¿Cuántos eventos al mes tenés en temporada alta para cada tipo de evento?

No son muchos, entre 3 y 4, la verdad es que justo estos eventos de más volumen dependen mucho de cómo esté la economía, en los años buenos o que el dólar no está tan cambiante la gente se anima a hacer fiestas con más invitados, entonces puede que tengas 5 fiestas de 500 personas o más 600, pero depende del año.

Y de los chicos de 100-150 personas tendremos 2 y 3, en baja y alta.

Pregunta 4: ¿Cuántos eventos al mes tenés en temporada baja para cada tipo de evento?

Bueno a veces de baja así de los grandes (500 personas) no hay ninguno, se dan todos en alta. De los chicos como te comenté recién.

Pregunta 5: ¿Con qué anticipación se reserva la fecha en el salón?

Por lo menos 1 año, pero te diría que para elegir fecha hay que reservar con 1 año y medio, pero depende del evento que vayas a tener, si es un cumpleaños de 15 es más fácil anticiparse, pero si es para un casamiento la gente no quiere esperar tanto para casarse, entonces se reserva con mayor flexibilidad y si reservan de 1 año para otro es mucho.

Pregunta 6: ¿Qué suele contratarse más eventos con tarjetas formales o más informales y desestructurados?

Depende, ha habido como un boom en lo informal, se dejaron de hacer muchas cosas tradicionales en los casamientos, desde la entrada, tener una gran torta y cortarla y las mesas también ha sido uno de esos grandes cortes. Suelen haber muchos informales pero siempre con algunas mesas, ya sea para los adultos mayores invitados o con más mesas para más personas, a veces hasta la mitad del evento.

Pregunta 7: ¿Cuánto es el consumo de gas?

No sabría decirte así por evento, no es un número que tenga ahora en la cabeza.

Pregunta 8: ¿Cuánto es el consumo de agua?

Tampoco la verdad que tendría que ponerme a buscar.

Pregunta 9: ¿Cuánto es el consumo de luz?

Lo mismo que antes.

Pregunta 10: ¿El personal es fijo o variable para los eventos?

Bueno, hay un poco de las dos, de los mozos antes de la pandemia si teníamos algunos fijos pero son los menos, siempre tenés que salir a buscar gente porque varía el tamaño de los eventos. Como fijos hoy somos, contándome a mí unos seis entre administración y cocina.

De las dos entrevistas anteriores se pueden sacar las siguientes conclusiones, la demanda para los salones de competencia directa puede dividirse en 2 temporadas: alta y baja, y no hace tanto sentido dividirla en 3 temporadas.

Existe un volumen de eventos chicos que es importante tomar en consideración y ofrecer un espacio acorde a esa cantidad de personas para lograr alquilarlo, sea un espacio diferente o el mismo espacio que sea adaptable.

Hay menos eventos de 500 personas de los esperados, en promedio unos 4 al año.

Se pudo estimar la demanda de eventos de 300 personas en temporada alta unos 3 o 4 al mes y en temporada baja 3 o 2 eventos al mes.

Por último se obtuvieron datos de consumo de Gas y Luz de los cuales no se contaba ninguna información.

3.3 Perfil de cliente potencial

Para describir el perfil del cliente, se le atribuyen diferentes características:

- Nivel socio económico: Se apunta a dos niveles socio económicos, de un alto poder adquisitivo y medio poder adquisitivo. Esto es debido a la amplia gama de eventos que pueden realizarse en el complejo.
- Edad: Se dirige a un público de edad entre 30 y 55 años aproximadamente. Ya que a los 30 años se considera la edad media para contraer matrimonio, por lo que existe un gran público para hacer eventos de una cantidad considerable de personas. Luego mientras mayor es nuestro público, alrededor de los 50 años, estas personas pueden buscar celebrar diferentes eventos como cumpleaños de 15 de sus hijas, cumpleaños de 18, bar mitzvahs, aniversarios y cumpleaños de 50.
También podemos considerar que entre la edad de 30 y 50 años las personas se encuentran trabajando activamente en empresas o sindicatos que busquen realizar sus eventos de fin de año en un salón. También dentro de esta edad podemos encontrar a los organizadores de congresos en Mendoza, los cuales también buscan espacios para realizar los diferentes eventos.
- Cultura: la cultura del público es festejar los hitos importantes que marcan una vida como casamientos, cumpleaños, y hasta la finalización de un año de trabajo.
- El público más millennial, tiene un gusto más marcado hacia la naturaleza, abrazando los paisajes y recursos de Mendoza, esta tendencia se ha extendido a todos los consumidores que realizan eventos.
- Servicio: con respecto al servicio, se espera que brinde todas las soluciones posibles incluidas, el público también es muy exigente con la calidad, quiere que todo sea perfecto pero prefiere delegar las tareas al salón que posee más experiencia. Un gran cliente potencial que busca delegar la planeación del mismo son las fiestas de egresados universitarias y los sindicatos.

Por lo cual, luego de describir las diferentes características del cliente, concluimos que los clientes principales son parejas de 30 años, familias, organizadores de congresos, sindicatos y fiestas de egresados universitarios.

3.4 Vinculación entre tipo de eventos y clientes

- Casamientos: Parejas profesionales de aprox. 30 años.
- Fiestas de cumpleaños de 15: Familia de medio/alto poder adquisitivo.
- Eventos de congresos: Organizador de eventos con público de alto poder adquisitivo.
- Fiestas de cumpleaños: Familia de medio/alto poder adquisitivo.
- Bar Mitzvahs: Familia de medio/alto poder adquisitivo.
- Fiestas empresariales: Empresas grandes (más de 400 empleados)
- Fiestas sindicales: Sindicatos
- Aniversarios matrimoniales: Familia de alto poder adquisitivo.
- Cenas benéficas: Ongs grandes, por ejemplo Fundavita, Mendoza Solidaria, etc. con público de alto poder adquisitivo.
- Fiestas de egresados: Colegios y universidades con medio/alto poder adquisitivo.
- Fiestas de comunión, de confirmación: Familia alto poder adquisitivo

- Cumpleaños de 18: Familia de medio/alto poder adquisitivo

Podemos sacar como conclusión que se apunta en su mayor parte a una familia o pareja de medio/alto poder adquisitivo.

Luego podemos incluir en segundo término a organizadores de eventos y ongs, con un público de alto poder adquisitivo.

Por último, los colegios y universidades con medio/alto poder adquisitivo.

Empresas grandes y sindicatos de peso en la provincia.

3.5 Relación entre necesidad y oferta existente

A continuación se desarrolla un lienzo de propuesta de valor y luego un macheo para poder completar la relación entre el perfil, las necesidades del cliente y las características del producto.

“El lienzo de la propuesta de valor es un método de representación visual que se compone de tres partes: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden.” (Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2014)

Para construir el perfil del cliente, primero se define él mismo lo más detalladamente posible y luego se procede a determinar sus:

1. Tareas: aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
2. Frustraciones: son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes al buscar realizar su meta
3. Alegrías: son los objetivos o beneficios que se buscan cumplir.

“Por su parte, el mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio.” (Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2014). Está compuesto por:

1. Productos y servicios: es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.
2. Aliviadores de frustraciones: describen cómo los productos y servicios alivian las frustraciones que pueda llegar a tener el cliente.
3. Creadores de alegrías: es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

“El encaje del modelo se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.” (Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2014)

Siguiendo esta lógica se construyeron 4 lienzos correspondientes a cuatro perfiles de clientes:

1. Pareja de aprox. 30 años.
2. Familia de medio/alto poder adquisitivo (fiestas de 15, 18, Bar Mitzvahs, Aniversarios).
3. Organizador de eventos con público de alto poder adquisitivo (Congresos y Ongs).
4. Fiestas sindicales y fiestas de egresados universitarios.

Los lienzos correspondientes a los diferentes perfiles pueden encontrarse en el ANEXO 1.

Luego del lienzo, se desarrolla el macheo entre todas las áreas anteriormente descritas para encontrar necesidades no resueltas en el producto que se puedan llegar a incorporar. Si bien esto puede ser desarrollado directamente en el lienzo, al hacer una tabla las posibles deficiencias se evidencian con mayor claridad.

Tenemos en la primera columna Alegrías y Frustraciones (se las ha diferenciado con el color naranja y verde respectivamente). En la segunda columna los Generadores de Alegrías y Aliviadores de Frustraciones. Aquí puede comenzar a evidenciarse que algunas no están totalmente cubiertas, por lo que se comenzaron a agregar en rojo posibles soluciones a las inquietudes del cliente.

En la tercera columna se linkean las características del producto que específicamente se relacionan con la alegría o frustración correspondiente.

A continuación se presenta un cuadro resumido de los aspectos comunes que comparten los perfiles de los clientes.

Para acceder a un cuadro más extenso y diferenciado por perfil, se lo invita a acceder al Anexo 1.

Tabla 6: Macheo entre las principales ganancias y preocupaciones de clientes y los servicios de producto como creadores de alegrías y aliviadores de preocupaciones.

| CLIENTE | PRODUCTO Y OFERTA | |
|---|---|--|
| Principales pains & gains | Relievers & Creators | Productos & servicios de interés |
| Ilusiones de realizar el evento | | Espacio cubierto para evento (modulable) Espacio abierto |
| Día del evento. | Disfrutar del día del evento en el salón con sus servicios. | |
| Buen catering | | Catering (menu ajustable) |
| El lugar está en condiciones óptimas | | Tener el espacio lo más preparado posible |
| Que todo salga cómo fue planeado | Tener un coordinador en la fiesta que supervise los servicios. Ofrecer servicio aparte de event planner. | |
| Que los proveedores cumplan | Tener una lista de proveedores confiables y de calidad. | |
| Tener los fondos necesarios | Tener un plan de pago | Financiación con pago mensual |
| Conseguir un precio congelado (no atarse a un precio en dólares) | | |
| Sobrepasados por todos los detalles que hay que considerar | Acceder a una guía con todos los pasos y detalles al planear un evento (CON FECHAS) | Asesoramiento durante la preparación del evento |
| Coordinar una fecha con el salón, civil e iglesia | | |
| Hacer lista de veganos, celíacos, etc. | Ofrecer servicio de event planner aparte | Catering (menu ajustable) |
| Tener vestidos y trajes listos | Ofrecer servicio de event planner aparte | |
| Reservar peluquero, maquilladora, manicura, para el día del evento. | Acceder a una guía de todos los pasos y detalles a la hora de planear un casamiento. Tener lista de proveedores confiables y de calidad. | Asesoramiento durante la preparación del evento. |
| Encontrar DJ y fotógrafo que se adecuen a los gustos y presupuesto. | Tener una lista de proveedores confiables y de calidad | DJ Recomendación de fotógrafo |
| Cómo generar un guión del evento | Accede a una guía para planear tu evento | Asesoramiento durante la preparación del evento. |
| Cómo hacer llegar las invitaciones a todos a tiempo. | Ofrecer servicio de event planner aparte. | Entrega de invitaciones en el Gran Mendoza, con confirmación por plataforma virtual. |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: (continuación) Macheo entre las principales ganancias y preocupaciones de clientes y los servicios de producto como creadores de alegrías y aliviadores de preocupaciones.

| CLIENTE | PRODUCTO Y OFERTA | |
|---|--|---|
| Principales gains & pains | Relievers & creators | Productos & servicios de interés |
| Tener o no entretenimiento | Tener lista de proveedores confiables y de calidad | Tener escenario para entretenimiento |
| Habrá buen clima? (frío/lluvia/viento) | Tener un plan B por mal clima | Espacio cubierto (modulable) Espacio abierto |
| Manchar vestido o traje | | |
| Que no confirmen los invitados | Ofrecer servicio aparte de event planner | Confirmación por invitación electrónica |
| Que falle algún proveedor | Tener lista de proveedores confiables y de calidad | Tener un contrato con algunos proveedores fijos para el salón |
| Que alguien se accidente | Tener botiquín de primeros auxilios | Contratar servicios de emergencias como ESI |
| Qué hacer con los invitados sorpresa | Tener asistencia del salón para resolver estos inconvenientes | Asesoramiento durante la preparación del evento |
| Que hayan muchos insectos | Fumigar periódicamente y ofrecer poner estacas de citronela en el predio | |
| Mantener los baños limpios | Personal de limpieza de baños | Staff encargado de la limpieza de baños |
| Bailar bien el Vals | | |
| Que haya suficiente cantidad de mozos | Ofrecer el servicio estándar con opción a agrandar el staff | Asesoramiento durante la preparación del evento |
| Cumplir con las tradiciones como tener algo azul, prestado... | Ofrecer servicio de event planner | |
| Cercanía entre la iglesia y salón. | Ofrecer una lista con los contactos de las iglesias de Luján | Asesoramiento durante la preparación del evento |
| Cuál es la decoración necesaria | Asesoramiento en dudas | Decoración Livings |
| Decidir sobre el catering y la barra | Asesoramiento en dudas | Catering Barra |
| Que se corte la luz | Generador insonoro ya instalado | Grupo electrógeno |

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar el macheo, se identificó varias necesidades sin satisfacer, para las cuales se buscó una posible solución (textos marcados en color azul).

Por ejemplo para problemas como hacer llegar las invitaciones, confirmar las asistencias, y buscar soluciones ante fallas de algún proveedor se propone ofrecer un servicio aparte de wedding planner. Otra necesidad que se pudo identificar es que no haya mosquitos u otros insectos en el predio por lo que se deberán poner antorchas con citronela y ofrecer un escenario en el caso de que se contrate a entretenimiento.

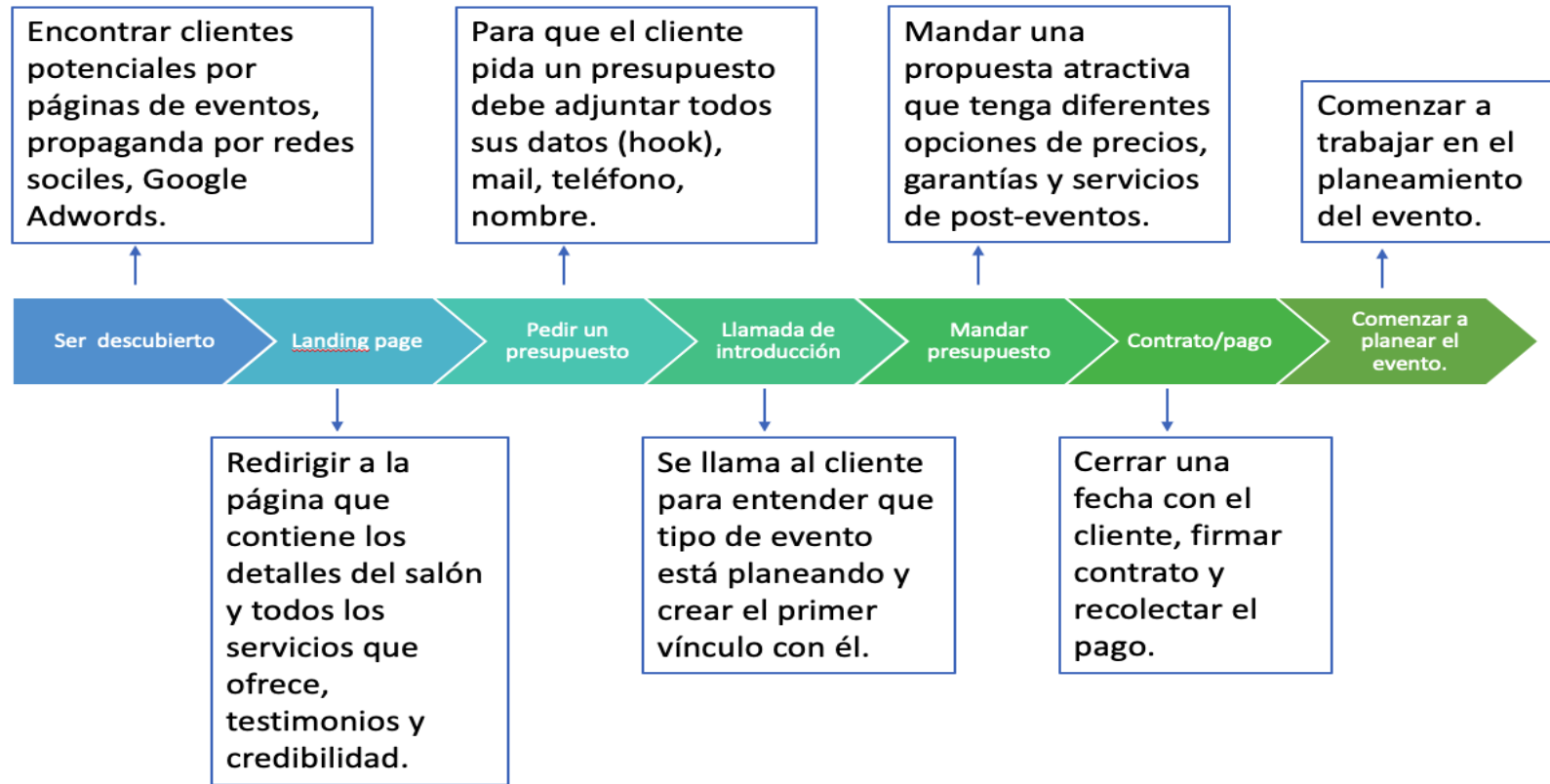
Otra necesidad muy importante a cubrir es tener un plan de contingencia ante algún invitado accidentado por lo que se debe contratar un servicio de emergencias y adoptar un protocolo para estas situaciones. Otro gran inconveniente que puede surgir es un corte de luz, se incorporaría como solución tener un grupo electrógeno en el salón.

3.6 Journal del cliente

Luego de haber entendido en profundidad al cliente, todas las tareas que debe afrontar para llevar adelante el tipo de evento que se propone, que generan tanto alegrías como frustraciones, y el macheo correspondiente con nuestro servicio, se puede comenzar a escribir el Journal del cliente.

El Journal consiste en todos los pasos que el cliente debe transitar antes de comprar nuestro producto. Al entender con claridad este proceso, se pueden plantear alternativas para hacerlo más eficiente por lo que se busca llegar a una mayor cantidad de clientes y de la manera más directa posible.

Imágen N° 3: Journal del cliente



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Se observa que el sector de salones de eventos ha sido fuertemente golpeado por la pandemia y en el momento tenía alta incertidumbre de cuándo y cómo volvería a funcionar, realizaron una propuesta para funcionar con precauciones pero la misma no fue aprobada y se tuvo que esperar un tiempo considerable para que volvieran a funcionar con normalidad.

También se pudieron identificar tendencias como las bodas millenials, las cuales son más desestructuradas y requieren un catering que se adapte a sus necesidades. También se identificó una demanda por los eventos empresariales compartidos (cenas de fin de año de empresas), fiestas de egresados y bodas internacionales.

En la oferta se identificaron 3 fuertes competidores con una propuesta muy parecida haciendo protagonista a los espacios verdes, como diferenciador se puede decir que el salón está en una ubicación bodeguera rodeado de viña y con vista a la precordillera.

En este apartado se encontró que los precios de las tarjetas no eran muy diferentes y que muchos salones trataban de ser más competitivos o diferenciarse con los servicios adicionales incluidos en el salón, como noche de bodas, salón para la novia o livings para los jardines.

Por último la demanda se trató de investigar en profundidad, los datos más relevantes se pudieron obtener de las dos entrevistas con dueños de salones y los tiempos de anticipación con los que se deben reservar los diferentes espacios. También se definieron en detalle los clientes potenciales y dentro de ellos los principales targets. Por último se desarrolló un macheo entre necesidades y servicios para identificar alguna necesidad no satisfecha de los clientes y un journal de cómo sería ideal el camino de relacionamiento del cliente con el salón de eventos.

CAPÍTULO III: COSTOS Y BENEFICIOS DEL PROYECTO

En el siguiente capítulo se lleva a cabo un análisis económico que busca identificar, cuantificar y valorar costos y beneficios que le son atribuibles al proyecto desde una perspectiva privada.

Los costos se diferencian según dos categorías:

- Inversión
- Costos fijos y variables

Para contabilizar los beneficios se consideran en 3 categorías:

- Ingresos por ventas de tarjetas
- Alquiler del local
- Valor de recupero

Tanto los costos variables como los Ingresos por ventas, varían dependiendo de la cantidad de eventos por temporada y la cantidad de invitados a la fiesta.

La cantidad de eventos promedio depende de la temporada del año que esté transcurriendo, esto se debe sobre todo a las características climáticas de Mendoza, que generan una preferencia muy notable a realizar eventos en meses de calor (obviando Enero). Por esta razón se expone aquí una segmentación de temporadas en las que se puede esperar tener demandas diferenciadas:

- Temporada baja: Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre y Enero.
- Temporada alta: Octubre, Noviembre, Diciembre, Febrero, Marzo y Abril.

A su vez cada temporada puede alojar eventos de diferentes volúmenes, a efectos de simplificar el estudio, se han definido 3 eventos tipo:

- Evento 1: 100 invitados
- Evento 2: 300 invitados
- Evento 3: 500 invitados

1. Identificación, cuantificación y valoración de costos

En este apartado se identifican todos los posibles costos atribuibles al proyecto, esto incluye los costos contemplados para hacer el análisis del proyecto.

Todos los costos detallados a continuación se encuentran sin IVA para la construcción del flujo.

Costos correspondientes a la inversión:

- **Movimiento de suelo**
Se necesitan sacar 5000 metros de viña y generar un desnivel en el terreno para ubicar un pequeño lago en el parque. Luego elevar el área donde se construirá el salón para generar una mejor vista hacia las viñas y la cordillera.

El costo de este servicio es de \$1.679.134,45.

Dimensiones del estacionamiento:

Para unas 500 personas se estiman unos 250 autos. Las medidas reglamentarias para estacionamiento indican que un espacio de parking debe tener 12,5 metros cuadrados. Teniendo en cuenta cómo mínimo dos calles dentro del estacionamiento de 4 metros de ancho, se necesita en total una superficie de 3750 metros cuadrados de estacionamiento. Por las características del terreno no hace falta la nivelación del mismo para el estacionamiento.

Este terreno no necesita de movimiento de suelo.

- **Paisajismo**
Para diseñar el paisajismo de un parque de aproximadamente 5000 metros, se calcula que el área real que necesita diseño son unos 750 metros cuadrados.

El costo final por metro cuadrado de paisajismo es de \$675 por metro cuadrado, esto incluye diseño, plantas e instalación. El monto total es de \$505.785,12.

- **Sistema de riego del parque**
Un sistema de riego para esta superficie tiene un costo total de \$590.082,64, esto incluye diseño del sistema, mano de obra y bomba.

- **Lago artificial**
El lago tendrá una superficie aproximada de 15 x 10 metros, equivalente a una superficie total de 150 metros cuadrados. El movimiento de suelo ya está cotizado, aquí solo se cotiza impermeabilización.
El costo de impermeabilización es de \$392.404,96.

- **Salón de estructura de material**
El salón está diseñado para adaptarse al tipo de evento que tenga desde 100 hasta 500 personas, tanto en ambiente cerrado como abierto.

Se planifica un espacio cerrado de 150 metros cuadrados (zona 1), que será el espacio ofrecido para un evento de 100 a 150 personas.

Luego este espacio puede extenderse en 75 metros desplegando una galería, la cual puede cerrarse en caso de ser invierno. Así pueden entrar en este espacio hasta 75 personas más. Existirán 2 galerías con estas características, se pueden observar en el croquis como las zonas 2 y 3.

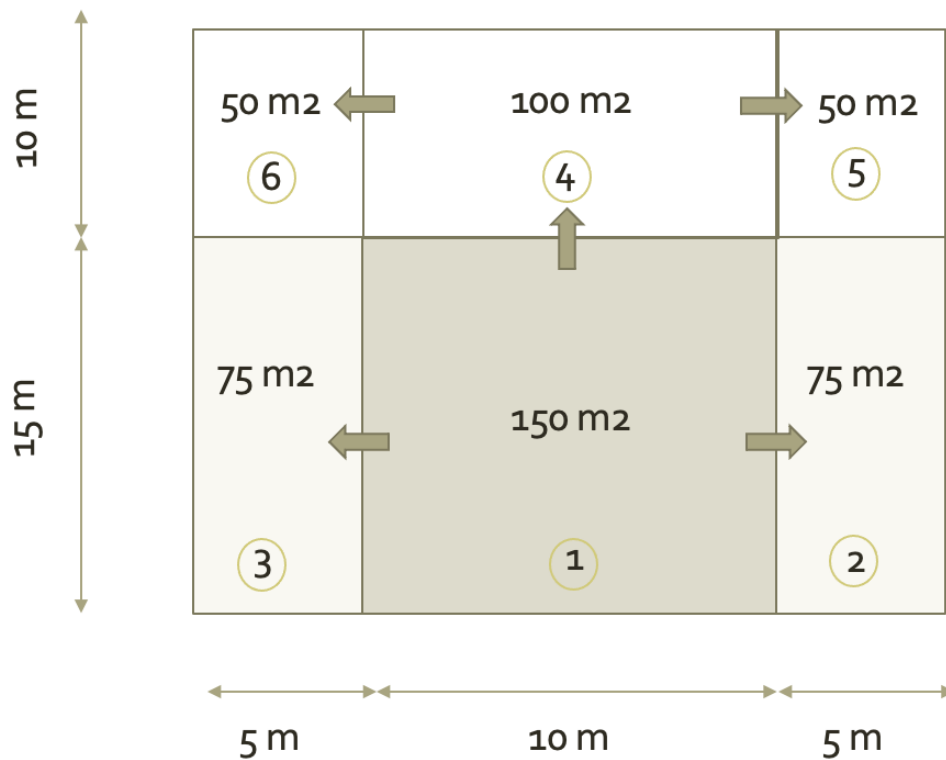
Entre las zonas 1, 2 y 3 se tiene una superficie de 300 metros cubiertos.

Si el evento contiene más invitados se ha planificado una extensión del salón con una carpa anexa al final del salón.

Se puede colocar un ambiente de 100 metros cuadrados más (zona 4) y dos galerías (zona 5 y 6) extensibles hacia los costados de 50 metros cuadrados cada una.

A continuación se puede observar el croquis con las zonas correspondientes:

Imágen N° 4: Plano (vista de arriba) de las distribuciones del salón



Fuente: Elaboración propia.

En el costo de construcción del salón se subdivide en:

-Zona 1: Posee una superficie de 150 metros cuadrados, será el centro de salón. Este espacio tiene un costo de \$500 usd por metro cuadrado.

-Zona 2 y 3: Es una superficie de 150 metros cuadrados correspondientes a galerías, se consideran espacios semi cubiertos, por lo que su costo por metro cuadrado es de \$200 usd.

-Zona 4,5 y 6: Posee una superficie de 200 metros cuadrados, el costo de construcción de pilares de material con piso y techo de carpa es de \$200 usd por metro cuadrado,

Tendrá un costo de \$145.000 usd solo el salón.

Tomando el valor del dólar a \$200 el costo del salón en son \$28.500.000.

Para la construcción del salón, es necesario contar con otras instalaciones como cocina, baños, vestuarios para personal y un depósito. Todo se costea con el mismo precio por metro cuadrado \$500 usd. Las superficies correspondientes a cada espacio son:

- Depósito: 100 metros cuadrados
- Baños: 110 metros cuadrados
- Vestuarios: 25 metros cuadrados.

En total se necesita construir una superficie total de 235 metros cuadrados, que tiene un costo de \$117.500 usd.

Tomando el valor del dólar a \$200 el costo de las dependencias es de \$23.5000.000.

En el caso de que se construya una cocina para realizar el catering de manera propia, está tendría una dimensión de 100 metros cuadrados, a un costo de \$500 usd el metros, su costo total es de \$50.000 usd

Tomando el valor del dólar a \$200 el costo de la cocina es de \$10.000.000.

Si el catering terceriza, las instalaciones de la cocina son más básicas, con un costo por los 100 metros cuadrados de \$30.000 usd. En pesos ese monto asciende a \$6.000.000.

- Arquitecto
El costo de sus servicios se divide en diferentes ítems:
\$1.095,87 por metro cuadrado del proyecto,
\$303,47 por metro cuadrado por el plano de estructura,
\$303,47 por metro cuadrado por el plano de instalaciones (agua, luz, gas).

El salón necesita cubrir una superficie de 897 metros cuadrados (esto incluye salón, baños, vestuarios, cocina y depósito).
El costo total de la obra de arquitectura es de \$1.852.258,8.
- Trámites de la municipalidad \$40.800.
- Los costos de habilitación se estima un valor de \$51.000.
- Carpa
El costo de construcción de pilares de material con piso y techo de carpa es de \$200 usd por metro cuadrado, por lo que para cubrir la misma superficie planteada para una estructura de material (560 m²), el costo es de \$112.000 usd.
El valor del dólar se toma a \$200 por lo que el costo de la carpa en queda en \$22.400.000.
- Barras
El costo de construir barras móviles (para darle más flexibilidad al salón) es de \$84.297,52.
- Mesas
Se busca tener una mesa cada 10 personas, por lo que 50 mesas bastarán para sentar a 500 personas.
El costo de una mesa redonda para un salón es de \$15.173,05.
En total esto representa un costo total de \$758.677,69.
- Sillas
Se necesita un total de 500 sillas, el costo por silla es de \$10.115 por lo que el costo total es de \$5.057.851,24.
- Vajilla
El costo de tener vajilla para 500 personas es de \$848.842,31.
Esto incluye platos, cubiertos, vasos, copas y servilletas.

Los precios de cada ítem son:

\$3990 x 12 platos,

\$3500 x 12 cubiertos,

\$2500 x 12 plato postre,

\$700 x 12 vasos,

\$1300 x 12 copas,

\$290 x 12 servilletas,

El juego para 12 personas tiene un costo de \$20.703,47.

- **Manteles**
El costo de un mantel antimancha para una mesa redonda de 10 personas es de \$1.407,77. Se necesitan 50 mesas por lo que el costo total es de \$70.388,43.
- **Fundas sillas**
Se necesitan enfundar 500 sillas, el costo por funda es de \$714, por lo que el total a invertir es de \$328.121,36.
- **Grupo electrógeno**
Se necesita un grupo electrógeno capaz de poder alimentar toda la energía que demanda un salón de fiestas en plena utilización. Esto incluye luminarias, música, cocina, etc.
Se cree que con un grupo electrógeno de unos 24 KW - 30 KVA se puede cubrir la demanda de energía de todo el salón (esto incluye luminaria en el interior y exterior del salón, y la demanda energética del DJ y las luces), la característica más significativa del grupo electrógeno es que debe ser Insonorizado para que la fiesta pueda continuar sin molestias sonoras.
El costo de este tipo de grupo electrógeno es de \$1.770.247,93.
- **Luminaria del jardín**
Esto incluye luminarias tradicionales de jardín como las luminarias de la vegetación del jardín.

-Luminarias para plantas:
Cada luz para jardín de exterior tiene un precio de \$3.666,94, sin cableado. Se necesitan 20 luces, el costo total es de \$73.338,84.
El costo de cableado e instalación se estima un precio de \$25289,26.

-Luminarias decorativas:
Guirnaldas de luces con focos led 2w con filamento por 15 metros tiene un costo de \$11.127,27, se necesitan por lo menos 6 de estas guirnaldas para decorar el exterior del salón. El costo total es de \$66.763,64.
- **Escenario**
-Tarima: Una tarima de 4 metros de largo por 2 metros de ancho y 0,6 metros de alto tiene un costo de \$67.438,02.
-Micrófono: Shure SM 58 Cardioide unidireccional, tiene un costo de \$30.684,3.
- **Livings**
Los livings que se ofrecen en el salón son un mix de sillones de mimbre y bancos de madera.

Los sillones individuales de mimbre tienen un costo de \$10.115,7 cada uno.

Los sillones dobles de mimbre tienen un costo de \$25.289,26 cada uno.

Los bancos de madera para 2 personas, tienen un costo de \$10.115,7 cada uno.

Si cada juego de living debe poder sentar a 8 personas, se necesita 1 sillón doble con 4 sillones individuales y un banco de madera.

Se ofrece el servicio de livings para 200 personas sin cargo, si hay más invitados el cliente deberá alquilar más livings.

El costo de tener estos livings asciende a la cifra de \$45.520,66 por juego, para 200 personas el costo total es de \$1.138.016,53.

- **Decoraciones**

1. Las esferas espejadas de 50 cm de diámetro cuestan \$8.598,35 cada una, con motor que las haga girar.

Las esferas con 30 cm de diámetro con motor tienen un costo de \$5.900,83 cada una.

Se necesitan por lo menos 8 esferas de cada diámetro para el salón de baile, esto tiene un costo total de \$115.993,39.

2. El riel para colgar las esferas mejor conocido como "truss raptor" tiene un costo de \$16.522,31 para las siguientes medidas: 30 cm x 30 cm x 4 m.

El total destinado a decoraciones del lugar es de \$132.515,7.

Los costos fijos son:

- **Dominio y página web**

Tiene un costo de \$5.900,83 anuales.

- **Jardinería**

La jardinería del parque debe mantenerse semanalmente, este servicio tiene un costo mensual de \$16.859,5.

- **Seguro**

Integral de comercio y responsabilidad civil tiene un costo de \$62.380,17.

- **Mantenimiento**

Se estima un gasto de mantenimiento (para compra de material y mano de obra) de \$33.719,01 por mes.

- **Personal fijo**

Se requiere tener un personal de 4 personas fijo:

-Encargado y supervisor: Se encarga de tratar con los clientes, organizar los diferentes eventos y permanecer en la fiesta supervisando la misma. El costo de su sueldo con cargas sociales es de \$102.000 neto, con cargas sociales, estimado en 45%, el costo total a abonar es de \$147.900

-Chef: Se necesita de un chef fijo para asegurar la calidad del catering. El sueldo sin cargas sociales es de \$102.000, con cargas sociales es de \$147.900

-Sub Chef: El sueldo sin cargas sociales tiene un costo de \$61.200, más cargas sociales \$88.740.

-Administración: Persona encargada de llevar la contabilidad y administración general del salón. El costo de su sueldo con cargas sociales es de \$102.000 neto, con cargas sociales, estimado en 45%, el costo total a abonar es de \$147.900

- Costos fijos por servicios de Luz, Agua y Gas

Luz

De acuerdo a los costos fijos de luz que se reciben en el predio en el que estaría construido el salón, estos ascienden a \$20.054,32 al mes.

Agua

No se posee agua de pozo en el predio por lo que se deberá comprar agua en camión para abastecer el agua necesaria en los eventos. Se estima un uso de agua para limpieza general del lugar de 10000 litros al mes.

El costo de un camión de agua de 10.000 litros es de 30.954,32.

Gas

No existe gas natural en el terreno por lo que se deberá alquilar un zeppelin de 2000 m3 a YPF. Existe hoy un zeppelin de esas características en el predio el cual podría usarse en el salón sin tener que instalar uno nuevo.

El costo de alquiler por mes del mismo es de \$10.115,7 al mes.

Los costos variables son:

- Capital de trabajo (Cocineros, mozos, limpieza, seguridad, supervisión fiesta).

Personal de seguridad

Se necesitan 3 personas para controlar la seguridad del evento, una persona en la puerta del establecimiento, una en el estacionamiento y otra que esté constantemente recorriendo el perímetro del salón.

El costo de la jornada laboral es de \$4896, cada evento tiene un costo de \$14.688.

Cocina

Para el personal de cocina se necesitan tener fijos un chef y un sub chef. Luego dependiendo del tamaño del evento se necesita un Salsero, y varios Armadores de platos. Luego el Salsero y el Armador pueden contratarse por jornada, por lo que no serían empleados fijos. Por trabajar una jornada se pagan \$3.672.

Luego de consultar con un Chef profesional, dio de referencia que para un evento de 500 personas se necesitan 10 personas en la cocina, Chef, Sub Chef, Salsero y 7 armadores de platos. Y para un evento de 300, la cocina podría funcionar con 7 personas en total.

Costo de un jornalero \$73.440 mensuales (\$3672 el día).

El costo del Jefe de mozos es de \$7344.

Mozos

La cantidad de mozos depende del tamaño del evento. La mayoría de los salones especifican que su servicio se realiza con 1 mozo cada 10 personas y un supervisor cada 10 mozos. Por lo que para un evento de 250 personas se necesitan 25 mozos y 2 supervisores.

El costo de su jornada laboral es de \$3.672 para los mozos y de \$7.344 para los supervisores.

Después el mismo personal se encarga de la barra y mantiene la limpieza del salón.

Limpieza

Se requiere una persona que esté constantemente limpiando ambos baños. Se estima el mismo costo de los Jornaleros de \$3.672 el día.

Además del costo del jornal, se debe contemplar el seguro requerido para que pueda trabajar por el día. Se estima un 20% de carga al monto del jornal.

Por lo que en un evento para 250 personas se necesitan 32 personas.

- Servicio de emergencias como ECI
Se cotizó con la empresa ECI Mendoza para un salón de fiestas, para el cual se recomendó una cobertura comercial, el costo del mismo es de \$33.719,01 mensuales.
- Publicidad en el buscador:
Google Ads, es el servicio de Google que ofrece para aparecer en el buscador de google. Se realizó en el simulador del mismo una posible publicidad para la cuál Google recomendó un presupuesto de \$22.313,55.
- Catering por evento

Se conversó con el dueño de un salón de eventos muy parecido a esta propuesta, con catering obligatorio, pero no quiso entrar en detalles respecto a los costos de alimentos y bebidas.

Para la tarjeta formal e informal, explicó que tienen el mismo costo aunque la comida se presenta de diferente manera. Dentro de esta tarjeta se incluye el costo de una entrada, platos servidos en cazuelas en diferentes estaciones en el salón, mesa de dulces, barra y comida durante el baile.

Se consultó con una empresa de catering respecto a costos tentativos para cada una de las tarjetas, los valores tentativos que se cotizaron fueron:

El costo de la tarjeta formal como informal es de \$6.743,8 aproximadamente.

Para el costo de la tarjeta de baile, que incluye la barra, la mesa de postres y comida durante el baile, tiene un costo de \$3.371,9.

- Costo de los servicios de Luz, Agua y Gas.

Gas

Para estimar el gas a utilizar, se le habló con un dueño de salón, el cual informó no tener gas natural y poseer un zeppelin (gas a granel) en el predio en el cual almacena el gas a utilizar en los eventos.

El manifestó necesitar 2 zeppelins al mes en temporada alta. Un zeppelin posee 2000 m³, y el precio que paga por m³ comprando directamente a YPF es de \$26,52.

El dueño estima que tiene un consumo de media de 2,22 m³ por persona para cada evento, independientemente de cuál sea el tipo de evento.

Agua

Para estimar el costo en agua, se estima un consumo de 200 litros de agua para la limpieza de salón y baños, 600 litros de agua para la limpieza de la vajilla y un uso de 40 litros de agua por persona en el uso de los baños (contando que los utilice en promedio 3 veces en un evento).

El salón contará con el uso de unas piletas ya existentes en el predio, por lo que se deberá de considerar el costo del agua potable el cual debe ser adquirido por medio de camiones de agua que la entreguen en el salón. El costo de un camión de 10.000 litros está estimado en \$20.054,32.

Luz

El precio del KW en la zona de Perdriel en donde se localiza el salón es de \$3,6. Consultando con el dueño de un salón con dimensiones parecidas a las planteadas expresa que el consumo por fiesta varía de acuerdo al tipo de fiesta. El consumo para una fiesta de 100 es mucho menos que el de 300 personas, pero el de 500 personas es el mismo que el de 300 personas.

El consumo que él poseía en temporada alta por electricidad era alrededor de 10.000 KW por mes.

- Tipo de empresa y sus impuestos

Luego de hablar con un experto, lo más recomendable es crear una S.A.S. (sociedad anónima simplificada). Esto se debe a varias razones, la S.A. es una sociedad de personas y no de capital por lo que pueden crearse en pocos días, un periodo mucho menor al de una S.A. o una S.R.L. Una S.A.S. puede crearse con instrumento privado y no necesariamente público como las S.A. y establecer en el estatuto cómo se va actuar y tomar las decisiones, en cambio en la S.A. es la que decide y la que toma las decisiones de cómo va a actuar.

Los impuestos a pagar se han simplificado en los siguientes tres:

- El I.V.A. para todos los ingresos que tenga la empresa.
- El Impuesto a las Ganancias, el cual se paga el 35% de los ingresos menos egresos antes de impuestos.
- Ingresos Brutos, el cual por el tipo de actividad se deberá pagar una alícuota del 4% de los Ingresos antes de impuestos.

2. Identificación y cuantificación de beneficios

En este trabajo se plantean dos formas de contratación del salón para los clientes:

- Una en la que se brinda un servicio más integral proveyendo el catering, personal para manejar el catering, seguridad, limpieza y una persona organizando toda esta logística. En esta opción además de la venta de las tarjetas por persona también se cobra un alquiler por el lugar.

- Alquiler por el lugar, donde se provee el personal de seguridad y limpieza, y servicios básicos de Luz, Agua y Gas.

2.1 Alquiler del local

El alquiler para la primer opción descrita (en la que se contrata el servicio integral), depende del tipo de evento:

Tipo 1: 100 personas, el valor del alquiler es de \$101.157,02. Esto se debe a que los eventos más chicos preferiblemente se realizan los días de semana para cumpleaños y en las tardes. Debe considerarse que a los eventos tipo 2 y 3 se les otorga prioridad frente a estos eventos.

El alquiler también es considerablemente menor porque se cree más competitivo este precio siendo un evento más reducido en cantidad de personas, y porque los costos asociados son menores.

Tipo 2 y 3: El valor del alquiler es de \$202.314,5.

El alquiler del salón incluye el uso del mismo durante 8 horas, con limpieza de salón y de baños, seguridad y servicios de luz, agua y gas.

2.2 Ingresos por ventas de tarjetas

Si se decide además de alquilar el salón contratar el catering allí, los valores de las tarjetas son las siguientes:

Formal: el costo por tarjeta es de \$6.743,8 (significa que el invitado está sentado en una mesa y se sirve un plato por persona).

Informal: el costo por tarjeta es de \$6.406,61 (significa que el catering se sirve en bandejas y los invitados tienen a su disposición livings para sentarse).

Tarjeta de Baile: el costo por tarjeta es de \$3.371, (invitados que asisten al baile de la fiesta).

Por razones de simplificación se establece que asisten esta distribución de tarjetas a cada evento:

Evento tipo 1: 100 personas con tarjeta formal.

Evento tipo 2: las 300 tarjetas se dividen en 100 personas con tarjetas formales, 100 personas con tarjeta informales y 100 tarjetas para después de cena.

Evento tipo 3: 350 tarjetas de cena y 150 tarjetas de después de cena.

2.3 Valor de recuperó

El valor de recuperó es el valor remanente luego de los 10 años de uso.

El cálculo en este caso del valor de recupero se efectúa restándole a la inversión inicial el valor de la depreciación del inmueble de los años en los que se trabaja el inmueble. La depreciación se calcula para un horizonte de 50 años.

En este trabajo se plantean dos escenarios, uno a construir un salón íntegro de material y otro escenario en el que se construye un salón con techo de carpa.

1. Para el salón de carpa, la inversión que se puede recuperar es sobre el valor de la carpa, pero es un porcentaje de este valor ya que la estructura se ha planteado una parte de construcción y otra como una extensión del salón en carpa. De la inversión inicial de \$23.140.495,97 se considera que solo se puede recuperar el 40% luego de restar las depreciaciones correspondientes.

El valor de recupero de la estructura en este caso es de \$7.590.082,64.

El valor de inversión en los muebles (Mobiliario, vajilla, escenario, decoraciones y grupo eléctrico) es de \$8.608.885,98. Se considera que el valor de recupero de este tipo de inversión es del 10% por el uso y desgaste que puede experimentar, por lo que el valor de recupero se estima en \$860.888,6.

2. Para el salón de material se puede recuperar el valor de los muebles, pero no el valor del inmueble, ya que al ser el salón parte de la propiedad de la finca, no se evalúa como una posibilidad vender el inmueble.

El valor de inversión y recupero de los muebles es igual al de la opción con carpa.

Conclusiones

Se ha podido estimar todos los costos y beneficios por medio de la consulta a diferentes fuentes, tanto en la web para algunos bienes muebles, como con personas que se dedican a realizar los servicios a consumir como fue el caso del arquitecto, servicio de catering, seguro, emergencias ECI y dueños del salón.

Ahora que se han estimado todos los costos y beneficios se puede proceder a la realización de los flujos de fondos para entender cuál es la alternativa más rentable a realizar.

CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN ECONÓMICA

En el siguiente capítulo se plantea entender las características del flujo de fondos realizado a partir de la identificación de costos y beneficios y realizar una evaluación económica del proyecto.

La etapa de evaluación económica del proyecto se puede dividir en tres partes, primero un análisis de alternativas a plantear en el negocio, donde se puede encontrar una comparación respecto al tipo de estructura y servicio a brindar.

Segundo, se analiza cuáles son las variables que más influyen la rentabilidad del proyecto y se determina qué valores generan que el VAN cambie de signo.

Por último, se toma la mejor alternativa y se analiza la rentabilidad con la inflación esperada para los próximos años.

Con estos tres análisis se espera poder seleccionar la alternativa más conveniente, entender los valores máximos que pueden tomar las variables más críticas antes de que el VAN tenga valores negativos y por último observar los efectos de la inflación sobre el flujo.

1. Características del flujo de fondos

Para proceder al armado del flujo de fondos se deben establecer una serie de supuestos, los cuales permitirán un claro entendimiento del mismo.

Los flujos tiene un horizonte de 10 años con una periodicidad mensual. Todos los flujos de esta tesis se han trabajado con una periodicidad mensual con el fin de representar la realidad de la manera más verosímil posible. Sin embargo, estos flujos se exponen aquí con una periodicidad anual para facilitar su comprensión y por temas prácticos.

Se utilizó un flujo real de fondos, para la evaluación de diferentes opciones de construcción y servicios a ofrecer. Posteriormente seleccionado el escenario más rentable se le agregó al flujo la inflación proyectada para los próximos 10 años y un préstamo.

La tasa de descuento que se tomó es una tasa real del 1% al 4% que fue aumentando de manera progresiva hasta el año 7 y luego se estanca en 4%. Se planteó de esta forma para que al principio no fuera tan exigente con el proyecto, pero no es lo esperado que se mantenga en tan bajo nivel, por lo que sube hasta estabilizarse en 4%.

No se utilizó una tasa libre de riesgo como la tasa de los bonos de Estados Unidos (3,9% en dólares), ya que no se plantea usar los fondos de inversión en comprar bonos del tesoro estadounidense si se resuelve no hacer el proyecto. En realidad se espera poder realizar el proyecto con un préstamo nacional.

Los indicadores relevantes a calcular dentro del evaluación económica serán:

- Valor Actual Neto (VAN): Se define como la suma algebraica de los beneficios netos del proyecto, actualizados al momento cero utilizando la tasa de costo de oportunidad de los fondos para el inversor correspondiente a cada periodo de vida del proyecto.
- Tasa Interna de retorno (TIR): Tasa de descuento para la cual el VAN del flujo de beneficios netos del proyecto es igual a cero.

Adicionalmente se calcula el Período de Recuperación de la Inversión: Cantidad de periodos requeridos para recuperar la inversión del proyecto.
(Botteon C.; Ferrá C. (2012))

Análisis del proyecto.

Como se especificó anteriormente el objetivo principal es determinar la rentabilidad económica, desde el punto de vista privado, por lo que se consideran pertinentes sólo los costos y beneficios de la persona interesada.

2. Análisis de alternativas

En el siguiente apartado se buscará determinar la conveniencia económica de ejecutar el proyecto del salón de fiestas ante variadas alternativas respecto a la estructura del salón (construcción de material o carpa), servicio de catering propio o tercerizado, y por último ofrecer una opción de alquiler del lugar sin ningún servicio.

Estos flujos, como se comentó anteriormente, son reales y corresponden a valores del año 2020 actualizados al año 2022. La inversión del proyecto tiene un componente presupuestado en dólares correspondiente a la construcción del salón, dependencia y cocina. A fines simplificadores se evalúa con la conversión de un dólar igual a \$200, que es el valor al cuál se encuentra a principios del 2022 cuando se evalúa el flujo rentable.

Las alternativas para la realización del proyecto son las siguientes:

1. Construcción de material con catering propio.
2. Construcción de material con catering tercerizado.
3. Alquiler de construcción de material.
4. Carpa con catering propio.
5. Carpa con catering externo.
6. Alquiler de la carpa.

A continuación puede observarse cada flujo con sus diferentes particularidades tenidas en cuenta para su evaluación, como por ejemplo diferencia en el personal, inversión, y factores que influyen la demanda del servicio.

2.1 Construcción de material con catering propio

Esta opción consiste en tener una estructura de material construída y realizar el catering de los eventos de manera propia.

Se ofrecen los servicios de catering, barra, seguridad, limpieza, personal de mozos y barra, supervisor del evento. El personal fijo que se tendría para esta opción es un chef, subchef, el supervisor de eventos y una persona en la administración.

La inversión en la cocina es mayor en este escenario que en el escenario tercerizando el servicio de catering. Esto se debe a que se necesita comprar mayor equipamiento para poder atender todo un evento, si el catering se terceriza se dejan las instalaciones básicas y se espera que el catering externo traiga los elementos que considere necesarios.

La demanda de este escenario se construyó con base a los datos que nos proporcionaron los dos dueños de los salones de eventos que fueron entrevistados.

El valor de recupero es calculado sobre los muebles adquiridos ya que no es una opción vender el inmueble estando en una finca familiar.

El valor de recupero de los muebles se estima puede ser en el mejor de los casos un 10% del valor original luego de 5 años de uso intensivo en la actividad.

Los ingresos que se tienen son un alquiler por usar el salón y el valor de tarjetas por cada invitado al evento. Esto es igual para todos los eventos.

A modo de resumen se exponen en la siguiente ingresos y costos para esta alternativa (se puede encontrar más detalle en el capítulo 3):

Ingresos:

Tabla N° 8: Ingresos por invitados y uso del salón

| INGRESOS | |
|------------------|--------------|
| Concepto | Valor |
| Tarjeta formal | \$6.892,56 |
| Tarjeta informal | \$6.547,93 |
| Tarjeta baile | \$3.446,28 |
| Alquiler salón | \$202.314,05 |

Fuente: Elaboración propio

Cantidad de eventos anuales:

Tabla N° 9: Cantidad de eventos anuales

| CANTIDAD DE EVENTOS ANUALES | | | |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| | Eventos tipo 1 | Eventos tipo 2 | Eventos tipo 3 |
| Año 1 | 12 | 12 | 2 |
| Año 2 | 24 | 24 | 3 |
| Año 3 | 27 | 27 | 3 |
| Año 4 - 10 | 30 | 33 | 4 |

Fuente: Elaboración propia

Los valores correspondientes a los egresos por eventos se detallan en la siguiente tabla, los mismos son producto de la suma de recursos a utilizarse en los eventos (contratación de mozos, jefe de mozos, ayudantes de cocina, personal de limpieza, seguridad, catering y servicios básicos).

Tabla N° 10: Egresos totales por eventos

| EGRESOS TOTALES POR TIPO DE EVENTO | | | |
|------------------------------------|------------|---------------|----------------|
| | Tipo 1 | Tipo 2 | Tipo 3 |
| Valor | \$ 331.029 | \$ 818.498,61 | \$1.406.016,84 |

Fuente: Elaboración propia

Se detalla a continuación el egreso por cada persona invitada cuando se realiza el catering propio:

Tabla N° 11: Costo de alimentos por invitado

| EGRESOS POR TARJETA | |
|---------------------|-----------|
| Concepto | Valor |
| Invitado formal | \$2528,93 |
| Invitado informal | \$2528,93 |
| Invitado baile | \$1180,5 |

Fuente: Elaboración propio

A continuación se expone el flujo anual de esta alternativa:

Tabla N° 12: Flujo de fondos real para construcción de material y catering propio

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Movimiento de suelo | -1.694.520,13 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Jardines | -1.489.507,65 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Construcción salón | -24.066.597,41 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Cocina con catering | -8.298.826,69 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Construcción dependencias (baños, Arquitecto | -19.502.242,73 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Municipalidad | -1.859.960,55 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Mobiliario y vajilla | -91.800,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Escenario, decoraciones y grupo | -8.293.070,69 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -6.996.749,97 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Valor de recuperero | -2.002.546,22 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -1.927.276,51 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL INVERSIONES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 892.402,65 | 0,00 | 0,00 | 1.721.777,20 |
| | -67.299.072,06 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -8.031.623,83 | 0,00 | 0,00 | 1.721.777,20 |
| | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Personal catering | 0,00 | -6.427.760,94 | -6.982.728,01 | -6.997.911,31 | -7.013.067,53 | -7.028.196,86 | -7.043.299,51 | -7.043.299,51 | -7.043.299,51 | -7.043.299,51 |
| Seguro y Emergencias | 0,00 | -1.161.096,95 | -1.163.723,20 | -1.166.344,81 | -1.168.961,82 | -1.171.574,27 | -1.174.182,19 | -1.174.182,19 | -1.174.182,19 | -1.174.182,19 |
| Servicios | 0,00 | -676.554,09 | -740.188,53 | -741.856,01 | -743.520,56 | -745.182,22 | -746.840,99 | -746.840,99 | -746.840,99 | -746.840,99 |
| Publicidad y página web | 0,00 | -73.758,33 | -74.063,47 | -74.368,39 | -74.673,08 | -74.977,54 | -75.281,77 | -75.281,77 | -75.281,77 | -75.281,77 |
| TOTAL COSTOS FIJOS | 0,00 | -9.065.028,48 | -9.754.833,20 | -9.776.399,51 | -9.797.927,85 | -9.819.418,49 | -9.840.871,72 | -9.840.871,72 | -9.840.871,72 | -9.840.871,72 |
| Costos por eventos | 0,00 | -16.702.691,63 | -32.057.564,48 | -35.611.413,45 | -43.080.071,87 | -43.165.333,54 | -43.250.449,97 | -43.250.449,97 | -43.250.449,97 | -43.250.449,97 |
| TOTAL USOS DE FONDOS | -67.299.072,06 | -25.767.720,11 | -41.812.397,68 | -45.387.812,96 | -52.877.999,72 | -52.984.752,03 | -61.122.945,52 | -53.091.321,69 | -53.091.321,69 | -51.369.544,49 |
| Ingresos por eventos | 0,00 | 38.664.674,43 | 74.333.264,12 | 82.622.091,07 | 99.837.363,30 | 100.035.430,12 | 100.233.159,51 | 100.233.159,51 | 100.233.159,51 | 100.233.159,51 |
| TOTAL INGRESOS DE FONDOS | 0,00 | 38.664.674,43 | 74.333.264,12 | 82.622.091,07 | 99.837.363,30 | 100.035.430,12 | 100.233.159,51 | 100.233.159,51 | 100.233.159,51 | 100.233.159,51 |
| FLUJO NETO SIN IMPUESTOS | -67.299.072,06 | 12.896.954,32 | 32.520.866,44 | 37.234.278,11 | 46.959.363,58 | 47.050.678,09 | 39.110.213,99 | 47.141.837,82 | 47.141.837,82 | 48.863.615,02 |
| IG: Total antes de impuestos | -67.299.072,06 | 12.896.954,32 | 32.520.866,44 | 37.234.278,11 | 46.959.363,58 | 47.050.678,09 | 39.110.213,99 | 47.141.837,82 | 47.141.837,82 | 48.863.615,02 |
| IIBB A PAGAR | 0,00 | -1.546.586,98 | -2.973.330,56 | -3.304.883,64 | -3.993.494,53 | -4.001.417,20 | -4.009.326,38 | -4.009.326,38 | -4.009.326,38 | -4.009.326,38 |
| IVA Débito (Ingresos) | 0,00 | 8.119.581,63 | 15.609.985,47 | 17.350.639,13 | 20.965.846,29 | 21.007.440,33 | 21.048.963,50 | 21.048.963,50 | 21.048.963,50 | 21.048.963,50 |
| FLUJO NETO CON IMPUESTOS | -81.022.007,47 | 7.943.367,18 | 19.333.378,13 | 15.675.712,64 | 16.729.307,26 | 16.556.172,04 | 9.290.684,74 | 16.614.342,91 | 16.614.342,91 | 17.733.498,09 |

Fuente: Elaboración propia

El VAN es de \$37.744.186,94.

La TIR anual es igual a 11,78%.

El PRI es igual a 6 años.

(FLUJO 1)

2.2 Construcción de material con catering tercerizado

Esta opción consiste en ofrecer los mismos servicios que la opción 1 al cliente pero tercerizando el catering. Esto significa que hay tres cambios en el flujo:

-El personal fijo disminuye ya que no se necesita tener un chef y subchef, los costos de personal descienden de \$532.440 a \$236.640 mensuales, pagando casi la mitad en sueldos.

-Se afecta el costo de alimentos y bebidas ya que se tercerizan los mismos, esto significa que los egresos por plato serán más altos, afectando los egresos variables por evento, a continuación se puede observar la diferencia en los costos de cada catering elegido:

Tabla N° 13:

| | Costos catering propio | Costos catering tercero |
|-------------------|------------------------|-------------------------|
| Tarjeta formal | \$2528,93 | \$3371,9 |
| Tarjeta informal | \$2528,93 | \$3371,9 |
| Invitado al baile | \$1180,17 | \$2023,14 |

Fuente: Elaboración propia

-La inversión es menor ya que no se necesita tener una cocina totalmente equipada para hacer el catering, se brindan solamente las instalaciones básicas para desarrollar la actividad. La inversión pasa de \$8.298.868,2 en una cocina totalmente equipada a la suma de \$4.979.296,7.

Respecto al personal ya no se necesita contratar como personal fijo al chef y subchef, si se mantiene como personal fijo al administrador y supervisor de eventos.

Los ingresos son los mismos que los detallados anteriormente, y no supone cambios en la demanda.

A continuación se observa el flujo de la opción 2

Tabla N° 14: Flujo de fondos real para construcción de material y catering con catering tercerizado

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Movimiento de suelo | -1.694.520,13 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Jardines | -1.489.507,65 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Construcción salón | -24.066.597,41 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Cocina sin catering | -4.979.296,02 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Construcción dependencias (baños, | -19.502.242,73 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Arquitecto | -1.859.960,55 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Municipalidad | -91.800,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Mobiliario y vajilla | -8.293.070,69 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -6.996.749,97 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Escenario, decoraciones y grupo | -2.002.546,22 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -1.927.276,51 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Valor de recuperó | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 892.402,65 | 0,00 | 0,00 | 1.721.777,20 |
| TOTAL INVERSIONES | -63.979.541,38 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -8.031.623,83 | 0,00 | 0,00 | 1.721.777,20 |
| | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Personal (Administrador y Supervisor) | 0,00 | -3.570.978,30 | -3.879.293,34 | -3.887.728,51 | -3.896.148,63 | -3.904.553,81 | -3.912.944,17 | -3.912.944,17 | -3.912.944,17 | -3.912.944,17 |
| Seguro y Emergencias | 0,00 | -1.161.096,95 | -1.163.723,20 | -1.166.344,81 | -1.168.961,82 | -1.171.574,27 | -1.174.182,19 | -1.174.182,19 | -1.174.182,19 | -1.174.182,19 |
| Servicios | 0,00 | -676.554,09 | -740.188,53 | -741.856,01 | -743.520,56 | -745.182,22 | -746.840,99 | -746.840,99 | -746.840,99 | -746.840,99 |
| Publicidad y página web | 0,00 | -73.758,33 | -74.063,47 | -74.368,39 | -74.673,08 | -74.977,54 | -75.281,77 | -75.281,77 | -75.281,77 | -75.281,77 |
| TOTAL COSTOS FIJOS | 0,00 | -6.208.245,84 | -6.651.398,53 | -6.666.216,71 | -6.681.008,95 | -6.695.775,44 | -6.710.516,38 | -6.710.516,38 | -6.710.516,38 | -6.710.516,38 |
| Costos por eventos | 0,00 | -21.107.614,64 | -40.606.930,20 | -45.146.938,35 | -54.614.557,38 | -54.722.875,17 | -54.831.008,33 | -54.831.008,33 | -54.831.008,33 | -54.831.008,33 |
| TOTAL USOS DE FONDOS | -63.979.541,38 | -27.315.860,48 | -47.258.328,73 | -51.813.155,05 | -61.295.566,33 | -61.418.650,62 | -69.573.148,54 | -61.541.524,71 | -61.541.524,71 | -59.819.747,51 |
| Ingresos por eventos | 0,00 | 38.664.674,43 | 74.333.264,12 | 82.622.091,07 | 99.837.363,30 | 100.035.430,12 | 100.233.159,51 | 100.233.159,51 | 100.233.159,51 | 100.233.159,51 |
| TOTAL INGRESO DE FONDOS | 0,00 | 38.664.674,43 | 74.333.264,12 | 82.622.091,07 | 99.837.363,30 | 100.035.430,12 | 100.233.159,51 | 100.233.159,51 | 100.233.159,51 | 100.233.159,51 |
| FLUJO NETO SIN IMPUESTOS | -63.979.541,38 | 11.348.813,95 | 27.074.935,39 | 30.808.936,02 | 38.541.796,97 | 38.616.779,51 | 30.660.010,97 | 38.691.634,80 | 38.691.634,80 | 40.413.412,00 |
| | | | | | | | | | | |
| IG: Total antes de impuestos | -63.979.541,38 | 11.348.813,95 | 27.074.935,39 | 30.808.936,02 | 38.541.796,97 | 38.616.779,51 | 30.660.010,97 | 38.691.634,80 | 38.691.634,80 | 40.413.412,00 |
| IIBB A PAGAR | 0,00 | -1.546.586,98 | -2.973.330,56 | -3.304.883,64 | -3.993.494,53 | -4.001.417,20 | -4.009.326,38 | -4.009.326,38 | -4.009.326,38 | -4.009.326,38 |
| IVA Débito (Ingresos) | 0,00 | 8.119.581,63 | 15.609.985,47 | 17.350.639,13 | 20.965.846,29 | 21.007.440,33 | 21.048.963,50 | 21.048.963,50 | 21.048.963,50 | 21.048.963,50 |
| FLUJO NETO CON IMPUESTOS | -77.005.375,36 | 6.910.619,88 | 15.755.770,12 | 15.223.901,38 | 13.573.605,30 | 13.441.720,44 | 6.026.884,91 | 13.488.971,76 | 13.488.971,76 | 14.608.126,94 |

Fuente: Elaboración propia

El VAN es de \$21.240.793,24.

La TIR anual es igual a 8,27%

El PRI es igual a 7 años

(FLUJO 2)

2.3 Alquiler construcción de material

Esta opción propone el alquiler del salón ofreciendo solo los servicios de seguridad y limpieza de baños. El resto de los servicios tienen que ser contratados y gestionados por los clientes. Esto significa que solo se obtienen ingresos del alquiler del salón.

Al calcular el VAN de esta opción con un alquiler competitivo a las demás ofertas existentes el proyecto resultaba de un VAN negativo, se tuvo que cuadruplicar el valor de los alquileres para llegar al punto en que el VAN se hace positivo. Esto significa que esta opción no es competitiva con el resto del mercado.

2.4 Carpa con catering propio

Esta opción consiste en la construcción de un salón que tenga una pequeña estructura de construcción y sea ampliable por medio de una carpa desplegable para cubrir la cantidad de invitados que se requiera (hasta 500 personas).

Como ingresos se cobra un alquiler y un valor por tarjeta de cada persona invitada como en las alternativas 1 y 2. Se construyó la demanda a partir de la demanda del salón de construcción y estimando que tendrá un 10% menos de demanda por ser una parte de carpa, se llegó a este número producto de conversaciones con diferentes dueños de salón y personas pertenecientes al rubro.

Los servicios ofrecidos son los mismos que para el escenario 1: catering y barra con su respectivo personal, seguridad, limpieza y un supervisor de eventos.

El personal fijo contratado es un chef, subchef, supervisor de eventos y un administrativo.

La inversión de la construcción del salón puede dividirse en 3 elementos:

- Salón
- Dependencias
- Cocina
-

Cuando se comparan estos items hay diferencias para la construcción del salón, donde el costo de la construcción del salón de material es de \$24.006.597,8 y de la construcción de una carpa es de \$18.635.620,7. Se puede observar que la diferencia en la inversión no es muy significativa.

El valor de recupero esta determinado por dos factores:

- La venta de los muebles, sobre los que se espera recuperar el 10% de su valor original luego de su uso.
- La venta de la carpa, se estima puede recuperarse el 40% del valor del inmueble.

Los costos variables se mantienen iguales si el edificio es una construcción de material o una carpa.

El flujo correspondiente para esta opción es:

Tabla N° 15: Flujo de fondos real para carpa con catering propio

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Movimiento de suelo | -1.694.520,13 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Jardines | -1.496.936,66 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Construcción Carpa | -18.635.620,70 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Cocina con catering | -8.319.473,53 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Construcción dependencias (baños, Arquitecto | -19.550.762,79 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Municipalidad | -1.864.587,98 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Mobiliario y vajilla | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Escenario, decoraciones y grupo | -8.334.432,89 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -6.965.908,75 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Valor de recupero | -2.012.534,04 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -1.918.781,20 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL INVERSIONES | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 888.468,99 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 7.793.843,31 |
| Personal catering | -61.908.868,73 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -7.996.220,95 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 7.793.843,31 |
| Seguro y Emergencias | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Servicios | -2.932.840,46 | -6.967.517,44 | -6.982.728,01 | -6.997.911,31 | -7.013.067,53 | -7.028.196,86 | -7.043.299,51 | -7.043.299,51 | -7.043.299,51 | -7.043.299,51 |
| Publicidad y página web | -577.792,13 | -1.161.096,95 | -1.163.723,20 | -1.166.344,81 | -1.168.961,82 | -1.171.574,27 | -1.174.182,19 | -1.174.182,19 | -1.174.182,19 | -1.174.182,19 |
| TOTAL COSTOS FIJOS | -367.505,87 | -738.518,10 | -740.188,53 | -741.856,01 | -743.520,56 | -745.182,22 | -746.840,99 | -746.840,99 | -746.840,99 | -746.840,99 |
| Costos por eventos | -70.125,74 | -73.758,33 | -74.063,47 | -74.368,39 | -74.673,08 | -74.977,54 | -75.281,77 | -75.281,77 | -75.281,77 | -75.281,77 |
| TOTAL USOS DE FONDOS | -4.276.701,22 | -9.733.228,64 | -9.754.833,20 | -9.776.399,51 | -9.797.927,85 | -9.819.418,49 | -9.840.871,72 | -9.840.871,72 | -9.840.871,72 | -9.840.871,72 |
| Ingresos por eventos | -9.724.685,16 | -31.995.017,24 | -35.540.435,96 | -37.231.806,09 | -37.299.302,22 | -37.366.665,25 | -37.433.896,15 | -37.433.896,15 | -37.433.896,15 | -37.433.896,15 |
| TOTAL INGRESO DE FONDOS | -75.910.255,11 | -41.728.245,89 | -45.295.269,16 | -47.008.205,60 | -47.097.230,07 | -55.182.304,70 | -47.274.767,87 | -47.274.767,87 | -47.274.767,87 | -39.480.924,55 |
| FLUJO NETO SIN IMPUESTOS | 21.495.974,14 | 71.011.729,79 | 78.906.921,57 | 82.647.887,08 | 82.798.008,94 | 82.947.834,89 | 83.097.367,14 | 83.097.367,14 | 83.097.367,14 | 83.097.367,14 |
| IG: Total antes de impuestos | -54.414.280,97 | 29.283.483,90 | 33.611.652,40 | 35.639.681,48 | 35.700.778,86 | 27.765.530,20 | 35.822.599,27 | 35.822.599,27 | 35.822.599,27 | 43.616.442,58 |
| IIBB A PAGAR | -859.838,97 | -2.840.469,19 | -3.156.276,86 | -3.305.915,48 | -3.311.920,36 | -3.317.913,40 | -3.323.894,69 | -3.323.894,69 | -3.323.894,69 | -3.323.894,69 |
| IVA Débito (Ingresos) | 4.514.154,57 | 14.912.463,26 | 16.570.453,53 | 17.356.056,29 | 17.387.581,88 | 17.419.045,33 | 17.450.447,10 | 17.450.447,10 | 17.450.447,10 | 17.450.447,10 |
| FLUJO NETO CON IMPUESTOS | -69.980.660,78 | 17.295.309,86 | 15.419.604,41 | 12.090.353,83 | 12.127.285,67 | 4.300.418,01 | 12.200.900,95 | 12.200.900,95 | 12.200.900,95 | 17.266.899,10 |

Fuente: Elaboración propia

El VAN es de \$30.910.429,42.

La TIR anual es igual a 11,23%

El PRI es de 7 años

(FLUJO 4)

2.5 Carpa con catering externo

Se proponen los mismos servicios que la opción anterior, pero se terceriza el catering ofrecido.

Respecto al personal ya no se necesita contratar como personal fijo al chef y subchef, si se mantiene como personal fijo al administrador y supervisor de eventos.

Luego se afecta el costo de alimentos y bebidas ya que se tercerizan los mismos, esto significa que los egresos por plato serán más altos, afectando los egresos variables por evento.

Los ingresos son los mismos que los descriptos para la alternativa anterior (tomando la demanda del salón de carpa, 10% menor a la de construcción de material).

La inversión es la misma que para la alternativa anterior, con la una disminución en el ítem de la cocina, para el edificio donde el catering es propio se destinan \$8.319.473,2 acondicionada totalmente para realizar el servicio. Para esta alternativa se construye una cocina con las instalaciones básicas, donde la empresa tercera traerá los artefactos adicionales que considere necesarios, esta cocina tiene un costo de \$4.991.684,4.

El flujo correspondiente es el siguiente:

Tabla N° 16: Flujo de fondos real para carpa con catering tercerizado

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Movimiento de suelo | -1.694.520,13 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Jardines | -1.496.936,66 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Construcción Carpa | -18.635.620,70 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Cocina sin catering | -4.991.684,12 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Construcción dependencias (baños, Arquitecto | -19.550.762,79 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Municipalidad | -1.864.587,98 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Mobiliario y vajilla | -8.334.432,89 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -6.965.908,75 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Escenario, decoraciones y grupo | -2.012.534,04 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -1.918.781,20 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Valor de recuperó | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 888.468,99 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 7.793.843,31 |
| TOTAL INVERSIONES | -58.581.079,32 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -7.996.220,95 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 7.793.843,31 |
| Jardinería, mantenimiento y municipalidad | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Personal (Administrador y Supervisor) | -328.437,01 | -792.337,83 | -794.129,99 | -795.918,99 | -797.704,86 | -799.487,60 | -801.267,26 | -801.267,26 | -801.267,26 | -801.267,26 |
| Seguro y Emergencias | -1.629.355,81 | -3.870.843,02 | -3.879.293,34 | -3.887.728,51 | -3.896.148,63 | -3.904.553,81 | -3.912.944,17 | -3.912.944,17 | -3.912.944,17 | -5.462.775,49 |
| Servicios | -577.792,13 | -1.161.096,95 | -1.163.723,20 | -1.166.344,81 | -1.168.961,82 | -1.171.574,27 | -1.174.182,19 | -1.174.182,19 | -1.174.182,19 | -1.174.182,19 |
| Publicidad y página web | -367.505,87 | -738.518,10 | -740.188,53 | -741.856,01 | -743.520,56 | -745.182,22 | -746.840,99 | -746.840,99 | -746.840,99 | -746.840,99 |
| TOTAL COSTOS FIJOS | -70.125,74 | -73.758,33 | -74.063,47 | -74.368,39 | -74.673,08 | -74.977,54 | -75.281,77 | -75.281,77 | -75.281,77 | -75.281,77 |
| Costos por eventos | -2.973.216,57 | -6.636.554,23 | -6.651.398,53 | -6.666.216,71 | -6.681.008,95 | -6.695.775,44 | -6.710.516,38 | -6.710.516,38 | -6.710.516,38 | -8.260.347,70 |
| TOTAL USOS DE FONDOS | -12.194.252,74 | -40.527.211,70 | -45.056.321,20 | -47.246.569,12 | -47.332.757,47 | -47.418.776,21 | -47.504.626,59 | -47.504.626,59 | -47.504.626,59 | -47.504.626,59 |
| Ingresos por eventos | -73.748.548,63 | -47.163.765,93 | -51.707.719,73 | -53.912.785,83 | -54.013.766,42 | -62.110.772,60 | -54.215.142,97 | -54.215.142,97 | -54.215.142,97 | -47.971.130,97 |
| TOTAL INGRESO DE FONDOS | 21.495.974,14 | 71.011.729,79 | 78.906.921,57 | 82.647.887,08 | 82.798.008,94 | 82.947.834,89 | 83.097.367,14 | 83.097.367,14 | 83.097.367,14 | 83.097.367,14 |
| FLUJO NETO SIN IMPUESTOS | -52.252.574,50 | 23.847.963,86 | 27.199.201,84 | 28.735.101,25 | 28.784.242,52 | 20.837.062,29 | 28.882.224,17 | 28.882.224,17 | 28.882.224,17 | 35.126.236,16 |
| IG: Total antes de impuestos | -52.252.574,50 | 23.847.963,86 | 27.199.201,84 | 28.735.101,25 | 28.784.242,52 | 20.837.062,29 | 28.882.224,17 | 28.882.224,17 | 28.882.224,17 | 35.126.236,16 |
| IIBB A PAGAR | -859.838,97 | -2.840.469,19 | -3.156.276,86 | -3.305.915,48 | -3.311.920,36 | -3.317.913,40 | -3.323.894,69 | -3.323.894,69 | -3.323.894,69 | -3.323.894,69 |
| IVA Débito (Ingresos) | 4.514.154,57 | 14.912.463,26 | 16.570.453,53 | 17.356.056,29 | 17.387.581,88 | 17.419.045,33 | 17.450.447,10 | 17.450.447,10 | 17.450.447,10 | 17.450.447,10 |
| FLUJO NETO CON IMPUESTOS | -66.724.342,38 | 13.728.112,85 | 14.553.538,70 | 9.663.417,20 | 9.692.746,24 | 1.831.454,80 | 9.751.207,32 | 9.751.207,32 | 9.751.207,32 | 13.805.730,15 |

Fuente: Elaboración propia

El VAN es de \$14.656.870,73.

La TIR es igual a 7,01%

El PRI es de 6 años.

(FLUJO 5)

2.6 Alquiler de la carpa

Al igual que el escenario 3 de alquiler del salón de construcción, se ofrece el alquiler del salón con los servicios de personal de seguridad y limpieza de baños. El resto de los servicios debe gestionarlos el cliente.

Los ingresos de esta alternativa solo son del alquiler del salón, no se cuenta con el ingreso por tarjeta de cada invitado.

Para esta opción, al igual que para la opción 3, se aumentó el alquiler hasta que el VAN dejará de ser negativo. Se encontró el punto de equilibrio cuando el alquiler se quintuplicó, siendo totalmente no competitivo con la competencia y las otras opciones.

Conclusiones de opciones:

Para decidir que opción es la que conviene desarrollar hacemos compararnos el VAN y TIR anual de las opciones:

Tabla N° 17: Comparación de las alternativas mediante VAN y TIR anual

| Alternativas de proyecto | | VAN | TIR anual |
|--------------------------|---|------------------------------|------------------------------|
| 1 | Construcción de material con catering propio | \$37.744.168,94 | 11,78% |
| 2 | Construcción de material con catering tercerizado | \$21.240.793,24 | 8,27% |
| 3 | Alquiler de construcción de material | No es una opción competitiva | No es una opción competitiva |
| 4 | Carpa con catering propio | \$30.910.429,42 | 11,23% |
| 5 | Carpa con catering externo | \$14.656.870,73 | 7,01% |
| 6 | Alquiler de carpa | No es una opción competitiva | No es una opción competitiva |

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la tabla, que al comparar el VAN de cada proyecto, la alternativa más conveniente es la número 1 “Construcción de material con catering propio”, con una diferencia de \$6.632.551,4 respecto a la segunda mejor alternativa “Carpa con catering propio” (cuarta alternativa).

Por otro lado, cuando se observan las alternativas comprando la TIR anual obtenida en cada uno, se puede observar que el proyecto más ventajoso es la cuarta alternativa “Carpa con catering externo” con una TIR anual de 7,01% versus la alternativa uno “Construcción de material con catering propio” con una TIR anual de 11,78%.

El problema que se observa aquí es que las inversiones de las alternativas son diferentes, entonces al comparar la TIR anual que pretende reflejar la tasa de rendimiento implícito sobre el dinero invertido en el proyecto, puede ser confuso ya que las inversiones son diferentes. Por este motivo, al tener que definir qué alternativa es la más rentable, se utiliza el indicador del VAN arrojando como más conveniente la alternativa 1 “Construcción de material con catering propio”.

También podemos concluir que en línea con lo que se investigó en el capítulo dos de esta tesis, que las ganancias del salón depende de gran manera del negocio del catering más que del alquiler del salón, sea una construcción del material o una carpa.

3. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad consiste en determinar el efecto que producen, sobre un indicador de rentabilidad del proyecto las posibles modificaciones en los valores de una o de varias de las variables que inciden en su cálculo (Evaluación privada de proyectos, Coloma, 2007).

El análisis de sensibilidad permite visualizar la forma en que cada variable incide en el VAN del proyecto y se dispone de más información sobre los probables resultados del proyecto (Evaluación privada de proyecto, Coloma, C. Ferrá, 2007).

El análisis de sensibilidad se desarrolló con la alternativa de construcción de material y catering propio, la cual resultó ser la más rentable según el análisis anterior. Se trabaja con él con el flujo real para poder entender con mayor claridad los diferentes cambios en el VAN.

La tasa de descuento utilizada en el análisis es una tasa real que aumenta de forma progresiva del 1% al 4%, estancando en el año 7 en un 4%, se seleccionó el 4% ya que se considera una tasa más real con la que se puede evaluar el proyecto.

Luego de trabajar las diferentes alternativas en el apartado anterior y entender la dinámica del flujo se comprendió mediante modificaciones en las variables existentes que algunas generan mayores fluctuaciones en el VAN que otras, las variables que más afectan al VAN son:

1. Cantidad de eventos contratados
2. Precio de las tarjetas
3. Costo de alimentos y bebidas
4. Inversión

Para cada variable se proponen variaciones que permiten comparar la incidencia que tienen sobre el VAN, así puede concluirse cuál tiene mayor grado de impacto y adicionalmente se evalúa el punto de quiebre o el valor que tiene que tomar una variable para generar un VAN negativo.

1. Precio de las tarjetas

Se realiza un análisis de sensibilidad respecto al precio de las tarjetas, esto significa que se modifica el precio de las tres tarjetas propuestas (tarjeta formal, tarjeta informal y después de baile) y se analiza el impacto en el VAN, manteniendo el resto de las variables constantes.

En un escenario real como este, se espera que puede haber una variación del precio de las tarjetas entre el 3% y 5%, a continuación se exponen los valores correspondientes a esas variaciones.

Adicionalmente se busca la variación de los precios de las tarjetas que haría el VAN negativo para entender el rango máximo que puede cambiar esta variable antes de comenzar a tener pérdidas.

Tabla N°18: Análisis de sensibilidad con respecto al precio de las tarjetas

| VARIACIÓN DEL PRECIO DE TARJETAS | VAN |
|----------------------------------|------------------|
| 5% | \$ 48.291.881,55 |
| 3% | \$ 43.356.453,78 |
| 0% | \$ 37.727.699,33 |
| -3% | \$ 28.547.745,91 |
| -5% | \$ 23.610.465,81 |
| -10% | \$ 11.260.925,40 |
| -15% | -\$ 1.133.560,75 |

Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir que con una variación negativa del 5% en el precio de las tarjetas (situación con alta probabilidad de ocurrencia), el VAN sigue tomando valores positivos.

El VAN toma valores negativos ante una variación negativa del 15% en los precios de las tarjetas, si esto se viera que puede ocurrir, deberán tomarse medidas para frenar esta situación o influenciar otras variables como por ejemplo la demanda de cantidad de eventos.

2. Costo de los alimentos

Se realiza a continuación el análisis de sensibilidad para la variación de los costos de los alimentos. Al igual que el análisis anterior se analiza una variación entre el 3 y 5 por ciento, ya que se consideran situaciones de alta probabilidad, y luego se busca la máxima variación en el cambio de la variable que genera que el VAN sea negativo.

A continuación puede observarse la tabla resumen de este análisis:

Tabla N°19: Análisis de sensibilidad con respecto al costo de los alimentos

| COSTOS ALIMENTOS | VAN |
|------------------|------------------|
| 37% | -\$ 970.222,97 |
| 30% | \$ 6.036.618,16 |
| 15% | \$ 21.001.241,08 |
| 5% | \$ 30.969.497,62 |
| 3% | \$ 32.962.776,74 |
| 0% | \$ 37.727.699,33 |
| -3% | \$ 38.942.614,10 |
| -5% | \$ 40.935.681,56 |

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el costo de los alimentos puede soportar variaciones del 5% y 3% manteniendo un valor positivo. Su variación máxima puede ser desde hasta el 36% antes de generar un VAN negativo, suponiendo que el resto de las variables se mantienen constantes.

3. Demanda de eventos

A continuación se puede observar el análisis de sensibilidad respecto a los eventos contratados.

Tabla N°20: Análisis de sensibilidad con respecto a la demanda de eventos

| DEMANDA | VAN |
|---------|------------------|
| 5% | \$ 43.895.711,64 |
| 3% | \$ 40.448.491,93 |
| 0% | \$ 37.727.699,33 |
| -3% | \$ 35.595.868,30 |
| -5% | \$ 31.982.582,94 |
| -15% | \$ 13.354.393,39 |
| -32% | -\$ 2.724.351,58 |

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que ante disminuciones de la cantidad de eventos contratados de un 5% o un 15%, manteniendo el resto de las variables constantes, el VAN se mantiene positivo. Se encuentra que el punto de quiebre del VAN, o sea, cuando toma valores negativos es ante una variación negativa del 32%.

4. Inversión

Por último se realiza el análisis de sensibilidad para la variable de inversión, a continuación se pueden observar los resultados obtenidos de hacer variar la variable:

Tabla N° 21: Análisis de sensibilidad respecto a la inversión

| INVERSIÓN | VAN |
|-----------|------------------|
| -5% | \$ 39.284.332,65 |
| -3% | \$ 37.951.677,76 |
| 0% | \$ 37.727.699,33 |
| 3% | \$ 33.953.713,08 |
| 5% | \$ 32.621.058,19 |
| 10% | \$ 29.289.420,96 |
| 30% | \$ 15.962.872,04 |
| 55% | -\$ 695.314,12 |

Fuente: elaboración propia

Se cree por conversaciones con personas del rubro de la construcción que el valor de la inversión puede incrementarse en términos reales en un 10% con una alta probabilidad. Al realizar el análisis de sensibilidad se puede observar que el valor del VAN continúa siendo positivo y esto también se da para una situación atípica para la cual se necesite hasta el 30% más del valor de inversión estimado.

Como en el resto de los análisis se busca la variación que genera un VAN negativo, esto sucede para cuando la inversión se incrementa en un 55%, lo cual se considera poco probable.

Conclusiones

Podemos observar mediante el siguiente resumen de resultados que:

A. Si se compara una variación del 5% para las variables analizadas, se puede observar que el VAN cambia en:

1. Disminución del 5% en la cantidad de eventos demandados genera 14% menos de VAN.
2. Disminución del 5% en el precio de las entradas genera 37% menos de VAN.
3. Aumento del 5% costo de alimentos y bebidas genera 18% menos de VAN.
4. Aumento del 5% en la inversión genera 13% de VAN.

B. Los puntos de quiebre para estas variables se encuentran:

1. Disminución de la cantidad de eventos contratados del 32%.
2. Disminución del precio de las tarjetas del 15%.
3. Aumento del precio de comida y bebida del 37%
4. Aumento en la inversión del 50%.

Luego de realizar los dos análisis podemos decir que son congruentes y que nos indican que la variable más sensible del flujo (precio de las tarjetas), es la que menor punto de quiebre posee. Esto es congruente con el resto de las variables, la segunda variable con mayor impacto es la cantidad de eventos contratados y la tercera el costo de alimentos y bebidas.

El precio de las tarjetas al disminuir un 5% genera una pérdida de VAN del 48% y solo puede soportar una caída de su precio del 15%. Por lo que genera los cambios más grandes en el VAN ante pequeñas variaciones y puede soportar el menor cambio en su precio antes de hacer el VAN negativo respecto a las demás variables observadas.

4. Análisis con Inflación

En este inciso se agrega al escenario de mejor desempeño del inciso anterior (construcción de material con catering propio), la variable de inflación.

Para armar la proyección de inflación de los próximos 10 años para la Argentina se consultó en diferentes fuentes, sitios como bloomberg, el fondo monetario internacional y también se habló con profesores de las cátedras de Macroeconomía I de la facultad y la proyección resultante es la que figura en el cuadro:

Tabla N° 22: Proyecciones de inflación

| Variable | Año 1 2022 | Año 2 2023 | Año 3 2024 | Año 4 2025 | Año 5 2026 | Año 6 2027 | Año 7 2028 | Año 8 2029 | Año 9 2030 | Año 10 2031 |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Inflación general | 100% | 90% | 120% | 40% | 30% | 28% | 26% | 24% | 22% | 20% |

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar cerrar las proyecciones de inflación a utilizar en el flujo, se procedió a aplicar esta tasa de inflación al flujo de construcción de material y catering. El flujo se siguió trabajando con una periodicidad mensual, por lo que se convirtieron estas tasas anuales de inflación en sus respectivos equivalentes mensuales y se aplicó al flujo.

Se modificaron las tasas de descuento a las cuales se sumó la inflación por medio de la ecuación de fisher:

$$(1 + i) = (1 + r)(1 + \pi)$$

i = Interés nominal

r = Interés real

π = tasa de inflación

Por último queda aclarar que se utilizó la misma tasa de inflación para ingresos y costos, esto nos dió como resultado el mismo VAN que estábamos obteniendo que en el resultado real, esto tenía el objetivo de verificar si las tasas de inflación se estaban aplicando de manera correcta en el flujo. Los valores utilizados como base en el flujo fueron levantados en octubre de 2019 y los mismos fueron actualizados a enero del 2022.

En la búsqueda de un escenario que refleje de manera más fiel la realidad, se propusieron varios cambios en este flujo:

- Modificación en la demanda producto de la inflación.

Inicialmente la misma crecía de manera gradual hasta el año 4 donde se estabiliza, pero tenemos que tener en cuenta que en este escenario la inflación condiciona la cantidad de eventos contratados ya que significa un gran gasto y compromiso a futuro para las familias que lo asumen, por lo que cuando la inflación tiende a subir esto influye negativamente en la realización de eventos.

Para esta situación la demanda crece los primeros años por el inicio de actividad pero a una tasa más baja que sin inflación (año 2 crece un 50% en vez de un 100%, y en el año 3 crece un 11% en vez de un 13%).

Para el año 4 se puede observar que sin inflación la cantidad de eventos contratados crece un 11% y con inflación un 65%, esto es debido a que hay una recuperación al caer la inflación de 120 a 40 puntos porcentuales, recuperando casi los niveles sin inflación.

Luego a partir del año 5 vemos que sin inflación la cantidad de eventos contratados se estabiliza y deja de crecer. En el escenario con inflación crece un 5% a medida que la inflación sigue descendiendo hasta el año 10.

0.

Tabla N° 23: Comparación de crecimiento de eventos contratos con y versus inflación

| | Inflación | Tasa de crecimiento sin inflación | Tasa de crecimiento con inflación |
|--------|-----------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Año 1 | 100% | | |
| Año 2 | 90% | 100% | 50% |
| Año 3 | 120% | 15% | 10% |
| Año 4 | 40% | 11% | 65% |
| Año 5 | 30% | 0% | 7% |
| Año 6 | 28% | 0% | 5% |
| Año 7 | 26% | 0% | 5% |
| Año 8 | 24% | 0% | 5% |
| Año 9 | 22% | 0% | 5% |
| Año 10 | 20% | 0% | 5% |

Fuente: Elaboración propia

- Inversión en dólares.

Se modificó la inversión que se encuentra en dólares, la misma estaba a un dólar de \$200, sin embargo al tener en cuenta la inflación para este 2022 se simplifica el uso de esta variable con dólar a \$280 para todos los meses. inflacionaria.

- Tasas de inflación para los diferentes rubros.

Como se sabe no todos los rubros ajustan de la misma forma los cambios inflacionarios, existen rubros que tienden a ajustar un poco por debajo o por encima del nivel general de inflación.

1. Salarios

Para entender cómo se ajustan los salarios en la Argentina se recurrió al profesor Pablo Salvador, el cual nos explicó que se podía observar la evolución de los salarios mirando el RIPTE (Remuneración Imponible Promedio de los Trabajadores Estables).

Por lo que se procedió a mirar cuánto habían crecido los salarios para los últimos cuatro años comparándolo con la tasa de inflación, se observan a continuación los resultados:

Tabla N° 24: Comparación entre la inflación general (IPC cuyo) y el ajuste en salarios

| | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|
| Inflación | 47,7% | 57,3% | 36,1% | 50,9% |
| % ajuste en salarios | 29,9% | 40,1% | 26% | 50,6% |
| Variación real | -17,8% | -17,2% | -10,1% | -0,3% |

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que algunos años como el 2021, los salarios se ajustan muy bien a la inflación, pero para los años anteriores hay un desfase de por lo menos 9 puntos porcentuales.

Con base en estos números, se sacó un promedio de ajuste de los últimos 4 años completos (del 2021 al 2018) que arrojó un resultado de pérdida de 10 puntos porcentuales promedio de los salarios.

2. Alimentos y bebidas

Para entender cómo se ajustaban los alimentos y las bebidas se observó el informe del INDEC respecto al IPC.

Se observó hasta el año 2018, año hasta el cual se encuentran los datos desagregados para alimentos y bebidas.

Se encontraron los siguientes números:

Tabla N° 25: Comparación entre la inflación general e inflación en alimentos y bebidas

| | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 |
|---------------------|-------------|----------|----------|----------|
| Inflación anual | 47,7% | 57,3% | 36,1% | 50,9% |
| % aumento alimentos | No hay data | 60,4% | 40,9% | 53,7% |
| Variación real | - | 3,1% | 4,8% | 2,8% |

Fuente: Elaboración propia

En la última línea se puede encontrar la variación real del costo de alimentos y bebidas, el promedio de variación de los mismos es igual a 3,6 puntos porcentuales.

Se consultó este número con el profesor Jorge Day de Macroeconomía I, para asegurarnos de que se podía plantear en el flujo que los costos de alimentos y bebidas estuvieran por encima del nivel general de precios. Él explicó que puede suceder por dos razones una es que existen otros elementos del IPC que suelen tirar el número promedio de inflación para abajo, por ejemplo el ajuste de servicios como luz, agua y gas. Y la segunda razón tiene que ver con que los alimentos suelen actualizarse muy rápidamente con las fluctuaciones del dólar, es un rubro que ajusta rápidamente y depende mucho del sector externo.

3. Ingresos

Para entender si los ingresos tenían variaciones reales frente al índice general de precios se realizó el mismo análisis que para el costo de alimentos y bebidas del inciso anterior, estos fueron los números observados en los informes del IPC:

Tabla N° 26: Comparación entre la inflación general e inflación en comidas fuera del hogar

| | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 |
|----------------------------------|-------------|----------|----------|----------|
| Inflación anual | 47,7% | 57,3% | 36,1% | 50,9% |
| % aumento comida fuera del hogar | No hay data | 55,1% | 39,1% | 58,7% |
| Variación real | - | -2,2% | 3% | 7,8% |

Fuente: Elaboración propia

También podemos observar un aumento real, sobre todo en los últimos 2 años. Para entender si era lógico plantear que los ingresos crecieran a una tasa mayor que el resto de los precios en flujo se recurrió al profesor Jorge Day de Macroeconomía I, donde él explicó que efectivamente este era un fenómeno que estaba ocurriendo los últimos años, ya que la gente al enfrentar niveles de inflación tan altos no estaba consumiendo de otros bienes o viajando, por lo que había un movimiento más grande la gastronomía, que posiblemente se iba a sostener hasta el posible reacomodamiento de la economía en 2024.

A partir de estas informaciones recopiladas de informes y charlas con profesores se planteó realizar una diferenciación de las tasas de inflación para estos 3 sectores:

- Los salarios crecen 10% menos respecto a la inflación general los primeros años y luego al año 5 se equipara y su crecimiento acompaña el mismo nivel de la inflación.
- Los costos de alimento y bebida aumentan un 3% anual por encima de la inflación general para todo el flujo.
- Los ingresos crecen 3% por encima del índice general de inflación los primero 3 años, pero el resto del proyecto aumentan a la misma tasa general de inflación.

El resto de los conceptos del flujo se actualizan de acuerdo con el índice de inflación general.

A continuación se puede observar la tabla de actualización para cada uno de estos conceptos y el flujo de fondos afectado:

Tabla N° 27: Aumento segmentado respecto a la tasa de inflación general

| Variación respecto a la inflación general | Año 1 2022 | Año 2 2023 | Año 3 2024 | Año 4 2025 | Año 5 2026 | Año 6 2027 | Año 7 2028 | Año 8 2029 | Año 9 2030 | Año 10 2031 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Alimentos | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |
| Personal | -10% | -10% | -10% | - | - | - | - | - | - | - |
| Incrementos por ingresos | 3% | 3% | 3% | - | - | - | - | - | - | - |
| Servicios | -10% | -10% | -10% | - | - | - | - | - | - | - |

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 28: Flujo de fondos para construcción de material y catering propio con inflación

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| Movimiento de suelo | -2762120,041 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Jardines | -2924438,486 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Construcción salón | -41310389,11 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cocina con catering | -14244961,76 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Construcción dependencias (baños, | -33475660,14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Arquitecto | -3394987,928 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Municipalidad | -183600 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mobiliario y vajilla | -16282276,31 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -173061150,3 | 0 | 0 | 0 |
| Escenario, decoraciones y grupo | -3931717,468 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -47670231,35 | 0 | 0 | 0 |
| Valor de recupero | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 22073138,17 | 0 | 0 | 69737293,98 |
| TOTAL INVERSIONES | -118510151,2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -198658243,5 | 0 | 0 | 69737293,98 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Personal catering | 0 | -21555406,14 | -42454986,29 | -87753807,81 | -119017366,4 | -152917651,9 | -193411772,2 | -240242112 | -293613884,8 | -352979611,8 |
| Seguro y Emergencias | 0 | -3880230,225 | -7398963,4 | -12059530,61 | -16011564,06 | -20557111,19 | -25981106,29 | -32242593,79 | -39368731,95 | -47283084,31 |
| Servicios | 0 | -2266836,178 | -4706125,849 | -7670489,185 | -10184188,17 | -13075392,75 | -16525335,95 | -20507967,92 | -25040562,72 | -30074502,77 |
| Publicidad y página web | 0 | -240641,3036 | -425048,2168 | -789208,9838 | -1065591,352 | -1371382,514 | -1737386,303 | -2157466,707 | -2636024,027 | -3168081,653 |
| TOTAL COSTOS FIJOS | 0 | -30375146,41 | -60034209,98 | -116502515 | -157205074 | -201949804,4 | -255385225,6 | -317152632,8 | -387524604,9 | -465771472 |
| COSTOS POR EVENTOS | 0 | -56386215,23 | -193926461,5 | -283003605,3 | -611020185,7 | -813289783,2 | -1134673519 | -1482159295 | -1914095860 | -2494582469 |
| TOTAL USOS DE FONDOS | -118510151,2 | -86761361,64 | -253960671,5 | -399506120,4 | -768225259,7 | -1015239588 | -1588716988 | -1799311928 | -2301620464 | -2890616647 |
| INGRESOS POR EVENTOS | 0 | 120925972,6 | 393417967,6 | 557541768,6 | 1201166350 | 1591695898 | 2210248715 | 2877208539 | 3702170685 | 4806872491 |
| TOTAL INGRESOS DE FONDOS | 0 | 120925972,6 | 393417967,6 | 557541768,6 | 1201166350 | 1591695898 | 2210248715 | 2877208539 | 3702170685 | 4806872491 |
| FLUJO NETO SIN IMPUESTOS | -118510151,2 | 34164610,94 | 139457296,2 | 158035648,2 | 432941090,5 | 576456310,3 | 621531726,5 | 1077896611 | 1400550220 | 1916255844 |
| Pago anual IG | 0 | -8426240,407 | -42973732,14 | -46711540,12 | -137765048,1 | -181795540 | -245631101,3 | -337386912,1 | -435823448,1 | -597472909,2 |
| IIBB A PAGAR | 0 | -4837038,903 | -15736718,71 | -22301670,74 | -48046654,01 | -63667835,91 | -88409948,58 | -115088341,5 | -148086827,4 | -192274899,6 |
| IVA A PAGAR | -24135628,3 | 0 | 0 | -27287177,58 | -113068291 | -154985406,9 | -210737670,5 | -280572244,3 | -358202903,4 | -467778504,5 |
| FLUJO NETO CON IMPUESTOS | -142645779,5 | 20901331,63 | 80746845,33 | 61735259,8 | 134061097,3 | 176007527,4 | 76753006,04 | 344849112,9 | 458437041,6 | 658729530,2 |

Fuente: Elaboración propia

El VAN es de \$3.763.515,37.

La TIR anual es igual a 59,24%.

El PRI es igual a 6 años

Se puede observar que el deterioro del VAN respecto al escenario real es de \$33.964.183,8, esto se debe principalmente a que la demanda se afecta de gran medida con los cambios inflacionarios, y los primeros 3 años el salón tiene menos demanda por eventos debido a la alta inflación. A partir del cuarto año la demanda se estabiliza y crece de acuerdo a la inflación decrece.

También existe un deterioro en el VAN ya que los ingresos por eventos crecen en menor proporción que el nivel general de inflación y los costos de alimentos se mantienen por encima de la inflación para todo el flujo.

Podemos concluir que el proyecto con inflación daña significativamente los resultados del proyecto, esto es debido a que primero se ve afectada su demanda y luego ya que el costo de alimentos y bebidas siempre se mantiene por encima del nivel general de inflación, no como los ingresos que solo están por encima del nivel general los primeros 3 años.

Conclusiones

Luego de realizar un análisis profundo planteando diferentes alternativas para el proyecto como son diferentes tipos de estructura (construcción de material o carpa), la manera de ofrecer ciertos servicios como el catering (propio o tercerizado) o plantear el negocio simplemente desde el punto de vista de alquilar las facilidades sin brindar ningún tipo de servicio, se puede concluir que la opción más rentable es la primer opción analizada de tener una construcción de material con catering propio.

El VAN del proyecto es positivo por lo que ejecutar el proyecto le traerá un beneficio de \$37.744.168,94 versus no ejecutar el proyecto.

La tasa interna de retorno resultante de este flujo de fondos es del 11,72%, si lo comparamos con la tasa de descuento utilizada del 1% al 4% nos dice que el proyecto es rentable.

Para realizar esta alternativa se necesita una inversión de \$67.299.072,06, que será recuperada en el año 6.

Del análisis de inflación se puede concluir que el proyecto se ve desfavorecido por dos causas principales, porque la demanda de eventos con inflación disminuye ante aumentos de la misma, y porque el costo de alimentos y bebidas (una de las principales variables influyentes del proyecto) aumenta a más valores más de lo que lo hacen los ingresos. El VAN del proyecto es de \$3.763.515,37 con una TIR anual de 59,24%, lo que nos deja con un margen de error muy bajo antes de que el proyecto tenga rentabilidad negativa.

CAPÍTULO V: EVALUACIÓN FINANCIERA

Introducción

En el siguiente capítulo se plantea continuar el análisis del capítulo 4 con una evaluación financiera.

La etapa de evaluación financiera del proyecto se puede dividir en tres partes, primero se toma el flujo más rentable y con inflación analizado en el último capítulo y se analiza el efecto que tendría tomar un préstamo.

Segundo, se realiza un análisis de sensibilidad donde se analiza cuáles son las variables que más influyen la rentabilidad del proyecto y se determina qué valores generan que el VAN cambie de signo.

Por último, se realiza un análisis de escenarios donde se procederá al análisis de escenarios respecto a la incidencia conjunta de las variables críticas anteriormente planteadas.

Con estos tres análisis se espera entender los efectos de un préstamo tomado en el flujo, entender los valores que puede tomar las variables más críticas antes de que el VAN tenga valores negativos y por último entender cómo afecta al VAN del proyecto los diferentes escenarios con los que se puede encontrar el proyecto.

1. Análisis de un préstamo

En este apartado se analiza el impacto en la rentabilidad de tomar un préstamo para sustentar la inversión del salón partiendo del escenario con inflación planteado anteriormente. Cabe recordar que los valores base para este escenario corresponden a enero del 2020.

Para esta alternativa se investigó respecto a muchos préstamos y se encontró que la línea de préstamos "Carlos Pellegrini" del Banco Nación era la que poseía mejores tasas de acuerdo a los requisitos de los préstamos.

El préstamo está planteado con un sistema alemán, con un horizonte de 10 años siendo los primeros 3 años de gracia y una tasa de interés variable con el siguiente esquema:

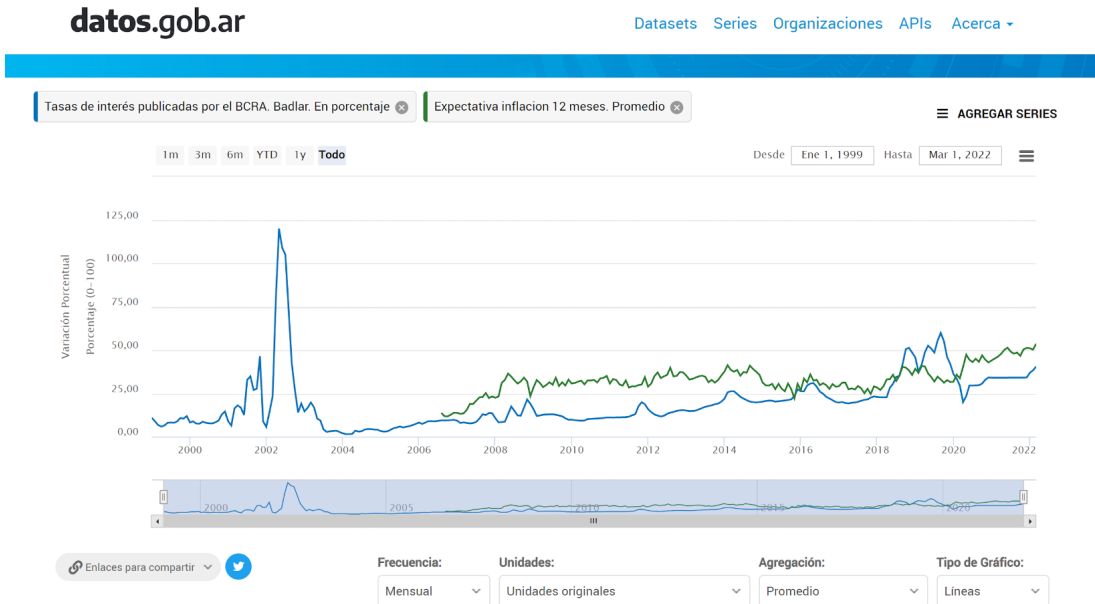
Primeros 3 años: TNA de 17%.

Años subsiguientes (4 a 10): Badlar + 6 puntos porcentuales.

A continuación se desarrolla el flujo de fondos con inflación (con las diferentes tasas y su cambio en la demanda) y el préstamo:

Para incluir el préstamo en el flujo se calculó el interés y las cuotas del préstamo con base en una proyección de la tasa Badlar estimada, para esto se analizó la correlación que tenía con la tasa de inflación esperada:

Imágen N° 5: Tasa de inflación esperada y tasa Badlar (2000-2022)



Fuente: página nacional de datos del gobierno.

Se observa una correlación marcada para los últimos 15 años entre las dos variables, con una diferencia promedio de 11 puntos entre la expectativa de inflación y la Badlar. Esta brecha se achica y hasta se invierte para un periodo de 3 años pero luego retoma la tendencia antes observada.

Para calcular el préstamo a la expectativa de inflación con la que se expuso en el inciso anterior se le restaron los 11 puntos de diferencia que tendría con una Badlar y se le sumó 6 puntos porcentuales, que es una de las condiciones del préstamo, por lo que la tasa del préstamo queda:

Tabla N° 29: Tasa de interés del préstamo con inflación

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| TNA | 17% | 17% | 17% | 35% | 30% | 23% | 21% | 19% | 17% | 15% |

Fuente: Elaboración propia

Antes de presentar el flujo se debe tener en cuenta:

- Se aplicaron en el flujo las diferentes tasas inflacionarias explicadas en el inciso de inflación.
- La demanda fue adaptada a un contexto inflacionario, donde fluctúa de manera inversa a la inflación.
- Los valores de inversión en dólares fueron tomados a un valor de \$280 por dólar, el cual es el último valor de dólar registrado hasta la fecha.

El flujo que se resultante es el siguiente

Tabla N° 30: Flujo de fondos para construcción de material y catering propio con inflación y préstamo

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Movimiento de suelo | -2.762.120,04 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Jardines | -2.924.438,49 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Construcción salón | -41.310.389,11 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Cocina con catering | -14.244.961,76 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Construcción dependencias (baños, Arquitecto | -33.475.660,14 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Municipalidad | -183.600,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Mobiliario y vajilla | -16.282.276,31 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -173.061.150,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Escenario, decoraciones y grupo | -3.931.717,47 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -47.670.231,35 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Valor de recupero | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 22.073.138,17 | 0,00 | 0,00 | 69.737.293,98 |
| TOTAL INVERSIONES | -118.510.151,25 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -198.658.243,52 | 0,00 | 0,00 | 69.737.293,98 |
| Personal catering | 0,00 | -21.555.406,14 | -42.454.986,29 | -87.753.807,81 | -119.017.366,38 | -152.917.651,90 | -193.411.772,16 | -240.242.111,97 | -293.613.884,76 | -352.979.611,81 |
| Seguro y Emergencias | 0,00 | -3.880.230,23 | -7.398.963,40 | -12.059.530,61 | -16.011.564,06 | -20.557.111,19 | -25.981.106,29 | -32.242.593,79 | -39.368.731,95 | -47.283.084,31 |
| Servicios | 0,00 | -2.266.836,18 | -4.706.125,85 | -7.670.489,19 | -10.184.188,17 | -13.075.392,75 | -16.525.335,95 | -20.507.967,92 | -25.040.562,72 | -30.074.502,77 |
| Publicidad y página web | 0,00 | -240.641,30 | -425.048,22 | -789.208,98 | -1.065.591,35 | -1.371.382,51 | -1.737.386,30 | -2.157.466,71 | -2.636.024,03 | -3.168.081,65 |
| TOTAL COSTOS FIJOS | 0,00 | -30.375.146,41 | -60.034.209,98 | -116.502.515,04 | -157.205.073,99 | -201.949.804,37 | -255.385.225,62 | -317.152.632,79 | -387.524.604,90 | -465.771.471,98 |
| Pagos de capital del préstamo | 118.510.151,25 | 0,00 | 0,00 | -18.415.523,39 | -18.153.988,35 | -18.073.519,30 | -17.991.597,60 | -17.866.260,43 | -17.740.303,00 | -17.613.711,83 |
| Intereses | -6.420.630,44 | -21.578.097,81 | -20.984.181,59 | -45.708.420,50 | -30.754.856,38 | -23.857.769,24 | -17.556.512,17 | -11.826.794,23 | -6.727.773,11 | -2.260.062,81 |
| Costos por eventos | 0,00 | -56.386.215,23 | -193.926.461,49 | -283.003.605,33 | -611.020.185,69 | -813.289.783,16 | -1.134.673.518,92 | -1.482.159.294,98 | -1.914.095.859,50 | -2.494.582.469,49 |
| TOTAL USOS DE FONDOS | -124.930.781,69 | -108.339.459,44 | -274.944.853,06 | -463.630.064,27 | -817.134.104,41 | -1.057.170.876,08 | -1.624.265.097,83 | -1.829.004.982,44 | -2.326.088.540,52 | -2.910.490.422,14 |
| Ingresos por eventos | 0,00 | 125.218.139,52 | 405.878.186,16 | 575.449.545,91 | 1.239.661.378,98 | 1.643.050.518,96 | 2.280.286.470,49 | 2.967.262.755,38 | 3.818.999.993,96 | 4.955.646.940,45 |
| Ingresos de capital del préstamo | 118.510.151,25 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL INGRESOS DE FONDOS | 118.510.151,25 | 125.218.139,52 | 405.878.186,16 | 575.449.545,91 | 1.239.661.378,98 | 1.643.050.518,96 | 2.280.286.470,49 | 2.967.262.755,38 | 3.818.999.993,96 | 4.955.646.940,45 |
| FLUJO NETO SIN IMPUESTOS | -6.420.630,44 | 16.878.680,07 | 130.933.333,11 | 111.819.481,64 | 422.527.274,57 | 585.879.642,88 | 656.021.372,66 | 1.138.257.772,95 | 1.492.911.453,44 | 2.045.156.518,31 |
| IG A PAGAR | 0,00 | -1.483.679,09 | -34.092.446,60 | -30.953.099,94 | -124.921.091,28 | -179.223.734,28 | -255.402.387,22 | -359.907.827,30 | -473.114.357,25 | -651.496.352,80 |
| IIBB A PAGAR | 0,00 | -5.008.725,58 | -16.235.127,45 | -23.017.981,84 | -49.586.455,16 | -65.722.020,76 | -91.211.458,82 | -118.690.510,22 | -152.759.999,76 | -198.225.877,62 |
| IVA A PAGAR | -24.135.628,30 | 0,00 | 0,00 | -36.405.941,02 | -120.926.477,18 | -165.914.868,03 | -225.629.763,38 | -299.713.304,81 | -382.302.246,66 | -499.502.359,39 |
| FLUJO NETO CON IMPUESTOS | -30.556.258,74 | 10.386.275,40 | 80.766.747,81 | 21.566.571,11 | 128.410.642,15 | 177.361.270,08 | 87.530.910,26 | 365.760.772,18 | 492.533.642,43 | 706.335.866,86 |

Fuente: Elaboración propia

El VAN es de \$65.733.509,3 .

La TIR anual es igual a 137,1%

(FLUJO 15)

Se puede observar que el aumento del VAN respecto al escenario con inflación es de \$22.309.033.35 comparado con el VAN obtenido ahora.

Conclusiones de la utilización de un préstamo en el proyecto

Se puede observar que el proyecto se apalanca de manera positiva al utilizar el préstamo esto se debe a que la tasa del préstamo es menor que el costo de oportunidad de los fondos propios, por ejemplo de un plazo fijo en pesos.

Además la tasa de interés de los primeros tres años es del 17% anual que se encuentra considerablemente por debajo de los niveles de inflación de los primeros años (100%, 90% y 120%) y esto genera una ganancia de capital para el proyecto.

2. Análisis de sensibilidad con inflación y préstamo

Cómo se describió anteriormente el análisis de sensibilidad consiste en determinar el efecto que producen variaciones de algunos elementos sobre los indicadores del proyecto. En esta sección se realizará el análisis de sensibilidad pero sobre el escenario con inflación y préstamo del proyecto.

Luego de jugar con las variables del proyecto, se vuelve a concluir que las variables más impactantes sobre el VAN son las siguientes:

1. Cantidad de eventos contratados
2. Precio de las tarjetas
3. Costo de alimentos y bebidas
4. Inversión

Al igual que en el análisis de sensibilidad anterior para cada variable se proponen variaciones que permitan comparar la incidencia que tienen sobre el VAN y adicionalmente se evalúa hasta encontrar (en lo posible) el punto de quiebre o el valor que toma una variable para la cual genera un VAN negativo.

1. Precio de las tarjetas

A continuación se puede observar los resultados ante la variación del precio de las tarjetas:

Tabla N°31: Análisis de sensibilidad con respecto al precio de las tarjetas

| PRECIO TARJETAS | VAN |
|-----------------|------------------|
| 5% | \$ 81.507.428,94 |
| 0% | \$ 65.733.509,82 |
| -5% | \$ 49.847.123,58 |
| -10% | \$ 33.821.710,77 |
| -20% | \$ 1.702.561,95 |
| -21% | -\$ 1.573.968,12 |

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis del precio de las tarjetas, la variable cambia negativamente un 5% y 10% y el VAN sigue observándose positivo. El precio de las tarjetas puede cambiar hasta 20 puntos porcentuales hasta hacer que el VAN se torne negativo y el proyecto comience a tener pérdidas.

2.Costo de los alimentos

A continuación puede observarse la tabla resumen de sensibilidad para costo de alimentos:

Tabla N°32: Análisis de sensibilidad con respecto al costo de los alimentos

| COSTOS ALIMENTOS | VAN |
|------------------|------------------|
| -5% | \$ 72.935.207,29 |
| 0% | \$ 65.733.509,82 |
| 5% | \$ 58.522.497,98 |
| 15% | \$ 43.996.752,96 |
| 35% | \$ 14.820.357,68 |
| 46% | -\$ 1.260.194,37 |

Fuente: Elaboración propia

Se encuentra al realizar el análisis que un aumento del 5% o 15% afectan al VAN pero este mantiene su posición positiva frente a estos cambios.

El punto para el cual el VAN es negativo es ante un aumento del 46% del costo de los alimentos.

3.Demanda de eventos

A continuación puede observarse la tabla resumen de sensibilidad para el costo de alimentos.

Tabla N°33: Análisis de sensibilidad con respecto a la demanda de eventos

| DEMANDA | VAN |
|---------|------------------|
| 5% | \$ 61.084.603,19 |
| 0% | \$ 65.733.509,82 |
| -5% | \$ 57.199.363,50 |
| -15% | \$ 39.102.495,50 |
| -30% | \$ 14.448.982,80 |
| -40% | -\$ 1.550.602,36 |

Fuente: Elaboración propia

En este análisis de sensibilidad el VAN se mantiene positivo ante variaciones de grandes del 30%, puede mantener su valor positivo hasta una variación del 40%, a partir de allí se comienzan a tener pérdidas en el proyecto.

4.Inversión

Por último se realiza el análisis de sensibilidad para la variable de inversión:

Tabla N° 34: Análisis de sensibilidad respecto a la inversión

| INVERSIÓN | VAN |
|-----------|------------------|
| -5% | \$ 67.047.392,12 |
| -3% | \$ 66.521.839,20 |
| 0% | \$ 65.733.509,82 |
| 5% | \$ 64.419.627,52 |
| 10% | \$ 63.101.971,35 |
| 15% | \$ 61.775.148,49 |
| 20% | \$ 60.440.755,37 |
| 30% | \$ 57.752.466,63 |
| 40% | \$ 55.050.002,76 |

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que cambios en la inversión generan cambios en el VAN, pero se mantiene positivo en todos los cambios de la variable propuestos.

No se encontró un punto de quiebre antes de un aumento del 40% en la variable.

Conclusiones

Podemos observar mediante el siguiente resumen de resultados que:

B. Si se compara una variación del 5% para las variables analizadas, se puede observar que el VAN cambia en:

1. Disminución del 5% en la cantidad de eventos contratados genera 13% menos de VAN.
2. Disminución del 5% en el precio de las entradas genera 24% menos de VAN.
3. Aumento del 5% costo de alimentos genera 11% menos de VAN.
4. Aumento del 5% en la inversión genera 2% de VAN.

B. Los puntos de quiebre para estas variables se encuentran:

5. Disminución de la cantidad de eventos contratados del 40%
6. Disminución del precio de las tarjetas del 21%
7. Aumento del precio de comida y bebida del 46%

Luego de realizar los análisis se puede concluir que la variable con mayor sensibilidad es el precio de las tarjetas, al igual que en el análisis del escenario real.

La segunda variable que genera impactos en el VAN es la cantidad de eventos contratados.

3. Análisis de escenarios con inflación y préstamo

Este método consiste en definir un conjunto de situaciones posibles, escenarios, que son combinaciones alternativas y coherentes de las variables más críticas del proyecto. (Evaluación privada del proyecto, Coloma, C.Ferrá, 2007).

Para el siguiente análisis se plantean variaciones sobre los valores iniciales de las variables (precio de las tarjetas, cantidad de eventos contratados y precio de los alimentos) sobre el flujo trabajado con inflación y préstamo.

Primero se desarrollan escenarios haciendo variar los precios de las tarjetas y la cantidad de eventos contratados, se pueden encontrar las diferentes combinaciones de escenarios en la siguiente tabla:

Tabla N° 35: Análisis de escenarios con las variables de cantidad de eventos y precio de tarjetas.

| VAN | PRECIO DE TARJETAS | | | | | | | |
|------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | CANTIDA DE EVENTOS | -15% | -10% | -3% | -2% | 0% | 2% | 3% |
| -15% | | -\$ 314.410,08 | \$ 13.482.207,20 | \$ 32.546.565,30 | \$ 35.271.746,66 | \$ 40.722.109,38 | \$ 46.171.348,92 | \$ 48.895.330,83 |
| -10% | | \$ 5.799.444,51 | \$ 20.256.823,49 | \$ 40.452.503,80 | \$ 43.337.459,38 | \$ 49.105.873,80 | \$ 54.863.768,80 | \$ 57.733.556,54 |
| -3% | | \$ 14.220.078,50 | \$ 29.751.427,77 | \$ 51.513.812,60 | \$ 54.608.371,67 | \$ 60.776.694,19 | \$ 66.914.147,93 | \$ 69.982.407,63 |
| -2% | | \$ 15.411.859,95 | \$ 31.108.188,77 | \$ 53.086.250,75 | \$ 56.210.301,06 | \$ 62.429.134,23 | \$ 68.629.371,45 | \$ 71.727.456,59 |
| 0% | | \$ 17.795.422,83 | \$ 33.821.710,77 | \$ 56.226.627,60 | \$ 59.403.336,52 | \$ 65.733.509,82 | \$ 72.054.896,45 | \$ 75.206.121,95 |
| 2% | | \$ 20.182.479,88 | \$ 36.535.232,77 | \$ 59.356.065,17 | \$ 62.584.321,76 | \$ 69.037.430,68 | \$ 75.470.434,17 | \$ 78.684.166,81 |
| 3% | | \$ 21.379.238,30 | \$ 37.891.985,77 | \$ 60.914.724,38 | \$ 64.173.293,19 | \$ 70.686.833,19 | \$ 77.177.942,76 | \$ 80.423.100,78 |

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de escenarios para estas dos variables, inicialmente se plantearon variaciones de entre 3% a -3%, para lo cual siempre se encontraron valores positivos del VAN, se observa para el escenario menos favorable (disminución del 3% para la cantidad de eventos y el precio de las tarjetas) obteniendo un resultado de \$51.513.812,6, y para el escenario más favorable (aumento del 3% de la cantidad de eventos y precio de las tarjetas) se obtiene un VAN de \$80.423.100,78.

Luego se quiso entender hasta dónde se puede exigir el proyecto y luego de varias iteraciones se encuentra que el VAN se hace negativo cuando hay una variación negativa del 15% tanto para el precio de las tarjetas como la cantidad de eventos contratados.

Adicionalmente se decidió analizar escenarios con una tercera variable: el precio de los alimentos. Se puede observar en el siguiente cuadro cómo afecta el VAN las siguientes variaciones:

Tabla N° 36: Análisis de escenarios con las variables de cantidad de eventos, precio de tarjetas y precio de alimentos.

| VAN | PRECIO DE TARJETAS | | | | | | | PRECIO ALIMENTOS | |
|------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----|
| | CANTIDA DE EVENTOS | -12% | -10% | -3% | -2% | 0% | 2% | | 3% |
| -12% | | -\$ 3.712.179,87 | \$ 2.067.356,76 | \$ 21.882.846,55 | \$ 24.704.817,11 | \$ 30.348.510,67 | \$ 35.991.239,13 | \$ 38.812.603,36 | 12% |
| -10% | | \$ 1.273.542,57 | \$ 7.110.741,36 | \$ 27.322.271,36 | \$ 30.208.123,11 | \$ 35.979.095,40 | \$ 41.749.564,69 | \$ 44.634.031,23 | 10% |
| -3% | | \$ 19.285.988,81 | \$ 25.505.456,88 | \$ 47.272.305,21 | \$ 50.380.071,54 | \$ 56.566.356,98 | \$ 62.719.468,93 | \$ 65.788.088,06 | 3% |
| -2% | | \$ 21.963.452,20 | \$ 28.248.750,26 | \$ 50.237.337,12 | \$ 53.365.984,39 | \$ 59.600.885,75 | \$ 65.804.331,46 | \$ 68.904.222,70 | 2% |
| 0% | | \$ 27.409.317,20 | \$ 33.821.710,77 | \$ 56.226.627,60 | \$ 59.403.336,52 | \$ 65.733.509,82 | \$ 72.054.896,45 | \$ 75.206.121,95 | 0% |
| 2% | | \$ 32.970.900,66 | \$ 39.511.113,46 | \$ 62.298.144,17 | \$ 65.524.943,59 | \$ 71.972.604,11 | \$ 78.400.586,33 | \$ 81.614.143,19 | -2% |
| 3% | | \$ 35.795.357,54 | \$ 42.398.926,56 | \$ 65.369.006,26 | \$ 68.627.055,22 | \$ 75.125.780,01 | \$ 81.616.078,10 | \$ 84.860.811,33 | -3% |

Fuente: Elaboración propia

Este análisis se condujo igual que el anterior, primero se plantearon variaciones en las variables del 3% y se observó que el VAN se mantenía positivo, con su menor valor en \$47.272.305,21. A partir de ese análisis se buscaron las variaciones que generan un VAN negativo, el mismo se encontró cuando las variables de precio de tarjetas y cantidad de eventos disminuyen en un 12% y el precio de los alimentos aumenta en un 12%.

Conclusiones

Cuando se evalúa la situación anterior (con inflación) pero tomando un préstamo el proyecto retorna a tener una mayor rentabilidad. Esto sucede ya que el préstamo apalanca de manera positiva al proyecto. Primero porque los primeros 3 años son de gracia, solo teniendo que abonar los intereses del préstamo, y porque la tasa de esos primeros años es muy baja del 17% (TNA), sobre todo si recordamos que la inflación esperada para estos años es de 100, 90 y 120 puntos porcentuales. El VAN del proyecto en estas condiciones se vuelve positivo nuevamente con un valor de \$65.733.509,82, siendo más rentable que el escenario real más conveniente.

Del análisis de sensibilidad con inflación y préstamo en el cual se hacen oscilar los valores para las variables críticas de del proyecto: cantidad de eventos contratado, precio de las tarjetas, costo de los alimentos e inversión se puede concluir que lo que más impacta el VAN del flujo es la variable precio de las tarjetas seguido por la cantidad de eventos contratados.

Del análisis de escenarios con inflación y préstamo se puede concluir que ante las variaciones propuestas en las variables críticas el VAN se mantiene positivo en todos los escenarios. Se busca adicionalmente cuál es el escenario en el cual el VAN se torna negativo, para el análisis de dos variables (precio de tarjetas, y cantidad de eventos contratados) esto sucede cuando las variables disminuyen un 15%, para el análisis con tres variables (se agrega la variable de precio de los alimentos), se encuentra la negatividad del VAN cuando las variables críticas cambian un 12% sus valores iniciales.

CONCLUSIONES FINALES

En este trabajo se evaluó la conveniencia de apertura de un salón de eventos en Agrelo Alto, se comenzó por investigar respecto a la oferta existente y la demanda que tiene. Luego se realizó un análisis económico en el que se analizó la conveniencia respecto a 6 alternativas:

- Construcción de material con catering propio
- Construcción de material con catering tercerizado
- Alquiler de construcción de material
- Carpa con catering propio
- Carpa con catering tercerizado
- Alquiler de carpa

Y tomando el escenario de mayor rentabilidad realizó un análisis de sensibilidad para entender cuáles eran las variables más críticas y a continuación se evaluó el impacto de la inflación en el flujo.

Por último se realizó un análisis financiero, tomando el escenario con inflación y tomando un préstamo. Para esta situación se condujo también un análisis de sensibilidad y escenarios.

A continuación se desarrollan las conclusiones generales del análisis de este proyecto, la revisión de las hipótesis planteadas y una recomendación respecto al mismo.

Conclusiones generales

Oferta y demanda

Se analizó la oferta de salones de eventos en Mendoza y se determinó que existen 3 salones que serían competencia directa por ser salones al aire libre, en las afueras de la ciudad y con capacidades de 100 a 600 personas.

Para construir la demanda se realizaron consultas a estos salones lo cuales tenían una espera de entre 12 y 18 meses. También se entrevistó a dos dueños de salones de la competencia los cuales nos indicaron que se podría segmentar el año en una temporada baja (Enero, Mayo, Junio, Julio, Agosto y Septiembre) y otra alta (Octubre, Noviembre, Diciembre, Febrero, Marzo y Abril). Normalmente se distinguen los eventos de acuerdo a la cantidad de personas invitadas: 100, 300 o 500 personas

La demanda de eventos que ellos tienen en promedio para los meses de temporada baja es de 2 eventos de 100 personas y 2 eventos de 300 personas. Para los meses de temporada alta por lo general se tienen 3 eventos de 100 personas, 3 eventos de 300, y unos 3 eventos en todo el año de 500 personas.

Con toda esta información se construyó la demanda a utilizar en el análisis económico y financiero.

Análisis económico

Luego de realizar un análisis planteando diferentes alternativas para el proyecto como son diferentes tipos de estructura (construcción de material o carpa), la manera de ofrecer ciertos servicios como el catering (propio o tercerizado) o plantear el negocio simplemente desde el punto de vista de alquilar las facilidades sin brindar ningún tipo de servicio, se puede concluir que la opción más rentable es la primer opción analizada de tener una construcción de material con catering propio.

A continuación se puede observar la comparación del VAN y TIR anual para cada una de las opciones:

Tabla N° 37: Comparación de las alternativas mediante VAN y TIR anual

| Alternativas de proyecto | | VAN | TIR anual |
|--------------------------|---|------------------------------|------------------------------|
| 1 | Construcción de material con catering propio | \$37.744.168,94 | 11,78% |
| 2 | Construcción de material con catering tercerizado | \$21.240.793,24 | 8,27% |
| 3 | Alquiler de construcción de material | No es una opción competitiva | No es una opción competitiva |
| 4 | Carpa con catering propio | \$30.910.429,42 | 11,23% |
| 5 | Carpa con catering externo | \$14.656.870,73 | 7,01% |
| 6 | Alquiler de carpa | No es una opción competitiva | No es una opción competitiva |

Fuente: elaboración propia

El VAN del proyecto “construcción de material con catering propio” es positivo por lo que ejecutar el proyecto le traerá un beneficio de \$37.744.168,94 versus no ejecutar el proyecto.

La tasa interna de retorno resultante de este flujo de fondos es del 11,78% anual, si lo comparamos con la tasa de descuento anual utilizada creciente del 1% al 4% anual nos dice que el proyecto es rentable.

Para realizar esta alternativa se necesita una inversión de \$67.299.072,06, que será recuperada en el año 6.

Análisis de sensibilidad

Del análisis de inflación se puede concluir que el proyecto se ve desfavorecido por dos causas principales, primero porque la demanda de eventos disminuye ante aumentos de la inflación, y segundo porque el costo de alimentos y bebidas (una de las principales variables influyentes del proyecto) aumenta a valores mayores de lo que lo hacen los ingresos. El VAN del proyecto es de \$3.763.515,37 con una TIR anual de 59,24%, lo que deja con un margen de error muy bajo antes de que el proyecto tenga rentabilidad negativa.

Análisis financiero

Cuando se evalúa la situación anterior (con inflación) pero tomando un préstamo el proyecto retorna a tener una mayor rentabilidad. Esto sucede ya que el préstamo apalanca de manera positiva al proyecto. Primero porque los primeros 3 años son de gracia, solo teniendo que abonar los intereses del préstamo, y porque la tasa de esos primeros años es muy baja del 17% (TNA), sobre todo si recordamos que la inflación esperada para estos años es de 100, 90 y 120 puntos porcentuales. El VAN del proyecto en estas condiciones se vuelve positivo nuevamente con un valor de \$65.733.509,82, siendo más rentable que la alternativa 1 “construcción de material con catering propio” sin inflación.

Del análisis de sensibilidad con inflación y préstamo en el cual se hacen oscilar los valores para las variables críticas de del proyecto: cantidad de eventos contratados, precio de las tarjetas, costo de los alimentos e inversión se puede concluir que lo que más impacta el VAN del flujo es la variable precio de las tarjetas seguido por la cantidad de eventos contratados.

Del análisis de escenarios con inflación y préstamo se puede concluir que ante las variaciones propuestas en las variables críticas el VAN se mantiene positivo en todos los escenarios. Se busca adicionalmente cuál es el escenario en el cual el VAN se torna negativo, para el análisis de dos variables (precio de tarjetas, y cantidad de eventos contratados) esto sucede cuando las variables disminuyen un 15%, para el análisis con tres variables (se agrega la variable de precio de los alimentos), se encuentra la negatividad del VAN cuando las variables críticas cambian un 12% sus valores iniciales.

Análisis de hipótesis

Hipótesis general:

“La construcción y operación de un salón de eventos en Agrelo Alto, es rentable desde el punto de vista económico de un privado”

Se puede concluir que esta hipótesis es verdadera, la construcción y operación de un salón de eventos es rentable, para poder verificar esta hipótesis se plantearon inicialmente 6 alternativas de las cuales 4 resultaron rentables y luego frente a la de mayor rentabilidad (alternativa 1: construcción de material con catering propio) con un VAN en pesos inicial de \$37.744.168,94 expresado a valores del mes de enero del 2022, se realizaron análisis con inflación el cual arrojó un VAN de \$3.763.515,37 y luego se le introdujo un préstamo donde su VAN resultante fue de \$65.733.509,3.

Por lo que se puede concluir que el proyecto de construcción y operación de un salón de eventos es rentable.

Hipótesis específica 1:

“Los indicadores que se obtendrán serán un VAN positivo, una TIR anual mayor al costo de oportunidad de los fondos propios, que justificará la inversión y desarrollo del proyecto”

La hipótesis anterior resulta verdadera, ya que se obtiene un VAN positivo de acuerdo a la alternativa 1 elegida (Construcción de material con catering propio) de \$37.744.168,94 expresado a valores de enero 2022 con una TIR anual del 11,78%.

Hipótesis específica 2:

“Dentro de los diferentes escenarios el positivo y neutro son rentables, pero el negativo no lo es ”

Para realizar el análisis de escenarios se eligieron las tres variables más críticas (precio de las tarjetas, cantidad de eventos y precio de los alimentos), en donde se considera como escenario neutro el cual no se modifican los valores de las variables, y el positivo donde el precio de las tarjetas y la cantidad de eventos aumenta y el costo de los alimentos baja. Se halló que estos escenarios son ambos rentables, y en cambio el escenario negativo, el cual implica que baja el precio de las tarjetas y la cantidad de eventos contratados y sube el precio de los alimentos es también rentable ante pequeñas variaciones, pero cuando las mismas experimentan una variación del 12% el proyecto deja de ser rentable.

Hipótesis específica 3: “Es más conveniente, desde el punto de vista económico, prestar el servicio de catering desde el proyecto que tercerizar”

La hipótesis anterior es verdadera, el catering representa un ingreso importante para el negocio y tercerizar significa tener más costos variables que disminuyen el valor final del VAN obtenido. Para corroborar esto se compraron las alternativas 1 y 2 (construcción de material con catering propio y construcción de material con catering tercerizado), y luego las alternativas 4 y 5 (Carpa con catering propio y con catering tercerizado), a continuación se presenta el cuadro comparativo de las alternativas:

Tabla N° 38: Comparación de las alternativas mediante VAN y TIR anual

| Alternativas de proyecto | | VAN (en pesos de enero 2022) | TIR anual |
|--------------------------|---|------------------------------|-----------|
| 1 | Construcción de material con catering propio | \$37.744.168,94 | 11,78% |
| 2 | Construcción de material con catering tercerizado | \$21.240.793,24 | 8,27% |
| 4 | Carpa con catering propio | \$30.910.429,42 | 11,23% |
| 5 | Carpa con catering tercerizado | \$14.656.870,73 | 7,01% |

Fuente: elaboración propia

Se puede concluir que al comprar las alternativas que las que poseen catering propio siempre reportan un mayor VAN que las que lo tienen tercerizado.

Hipótesis específica 4: “Es más conveniente, desde el punto de vista económico, tener una estructura de material que tener en el proyecto una carpa”

Esta hipótesis es verdadera, debido a que si bien la estructura de material requiere mayor inversión inicial, su demanda es mayor que la de un salón de carpa, y esto se ve reflejado en el VAN siendo más conveniente construir una estructura de material.

Se puede observar en el cuadro de alternativas expuesto para la hipótesis específica 3 que al observar la alternativa 1 (Construcción de material con catering propio) con un VAN de

\$37.744.168,94, y comprarla con la 4 (Carpa con catering propio) con un VAN de \$30.910.429,42, VAN es mayor para la primer opción.

Lo mismo ocurre si comparamos las opciones 2 (Construcción de material con catering tercerizado) y 5 (Carpa con catering tercerizado).

Recomendación

Con toda la información recopilada en este proyecto y el análisis económico y financiero conducido se recomienda la realización del proyecto ejecutando la alternativa número uno “construcción de material con catering propio” y tomando un préstamo.

Posibles líneas de investigación a continuar:

- Explorar el valor de recupero que puede tener el salón vendiendo el negocio con su marca (conservando el terreno y edificio).
- Analizar la rentabilidad del proyecto con un financiamiento parcial de este proyecto.
- Analizar la rentabilidad del proyecto con financiamiento disponible de un banco privado.

BIBLIOGRAFÍA

- (Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2014)
- Crombas, P. (2016). Bodas made in Mendoza ¿clásicas o millenials?. Mendoza: Diario el Sol. <https://www.elsol.com.ar/bodas-made-in-mendoza-clasicas-o-millennials.html>
- El comercio (2020). Salvavidas o nuevo negocio, las fiestas se reinventan en la cuarentena argentina. <https://www.elcomercio.com/tendencias/salvavidas-negocio-fiestas-cuarentena-argentina.html>
- Bontemplo, C. (2020). Nueva normalidad: cómo serán las fiestas de 15 y los casamientos luego de la cuarentena. Argentina: La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/como-seran-fiestas-15-casamientos-luego-cuarentena-nid2369876>
- (Acosta, A. (2020). Los salones de fiestas, con eventos suspendidos y sin certeza de reprogramación. Mendoza: Los Andes. <https://www.losandes.com.ar/los-salones-de-fiestas-con-eventos-suspendidos-y-sin-certeza-de-reprogramacion/>
- Saieg, L. (2015). Por los altos costos, los salones de fiesta trabajan 40 por ciento menos. Mendoza: Los Andes. <https://www.losandes.com.ar/por-los-altos-costos-los-salones-de-fiesta-trabajan-40-por-ciento-menos-852938/>
- Ehuletche, A. (2020). Recalculando. La industria de los eventos da pelea para sobrevivir. Argentina: La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/recalculando-la-industria-eventos-da-pelea-sobrevivir-nid2438800>
- Con mejoras reabre el Centro de Congresos y Exposiciones Emilio Civit (2017). Mendoza: Prensa gobierno de Mendoza. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/con-mejoras-reabre-el-centro-de-congresos-y-exposiciones-emilio-civit/>
- Argentina alcanzó el primer puesto en Latinoamérica en el ranking mundial de Turismo de Reuniones (2020). Argentina: Télam. <https://www.telam.com.ar/notas/202005/463023-argentina-ranking-mundial-turismo-de-reuniones.html>
- Nuevas tendencias en eventos 2019. (2019). Mendoza, Argentina: Congreso móvil. <https://www.congresomovil.com/blog/2018/12/tendencias-en-eventos-2019/>
- Mendoza, entre las más elegidas para los congresos internacionales. (2019). Mendoza, Argentina: Prensa gobierno de Mendoza. <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/mendoza-entre-las-mas-elegidas-para-congresos-internacionales/>

- Crece en Mendoza la tendencia de la fiesta compartida para empresas, (2017). Argentina, Mendoza: Ecucuyo. <https://ecucuyo.com/crece-en-mendoza-la-tendencia-de-las-fiesta-ompartida-para-empresas/>
- Fiesta de fin de año: La fiesta en la que todos quieren estar, (2017). Argentina, Mendoza: In Mendoza. <https://inmendoza.com/tendencias/fin-de-ano-la-fiesta-en-la-que-todos-quieren-estar/>
- Efecto cuarentena: Cerraron 20 empresas de catering en Mendoza. (2020). Argentina, Mendoza: El Ciudadano. <https://www.ciudadanodiario.com.ar/la-provincia/efecto-pandemia-cerraron-20-empresas-de-catering-en-mendoza>
- Mirá cómo será el protocolo para reabrir los salones de fiestas, (2020). Argentina, Mendoza: MDZ Online. <https://www.mdzol.com/mdzradio/2020/8/5/mira-como-seria-el-protocolo-para-reabrir-los-salones-de-fiestas-96487.html>
- Desesperante: dueños de salones de eventos piden funcionar como restaurantes, (2020). Argentina, Mendoza: ADN País. <https://adnpais.com/contenidos/16329>
- Fayad, F. (2020). Piden reabrir los salones de fiestas y rubros relacionados. <https://www.losandes.com.ar/sociedad/piden-reabrir-los-salones-de-fiestas-y-rubros-relacionados/>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 28/11/2022

MSJ

MERCEDES SAN JUAN

Firma y aclaración

29.389

Número de registro

37.518.782

DNI