



**UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN**

**ESCUELA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial
Trabajo Final de Práctica Profesional**

Título: Plan de Negocio del emprendimiento “Coffee Break Paraná”

Autora: Natalia Mariel Gómez

DNI: 33502634 - nataliamgomez@hotmail.com Tel: 0343-155066877

Tutor: C.P.N. Lucía Maribel Vidal

Fecha de entrega: 12/07/2019

Resumen ejecutivo

Este trabajo final de práctica profesional desarrolla, a través de un plan de negocios, la idea de fundar un emprendimiento experto en prestar el servicio de coffee Breaks de alta calidad y orientación al cliente.

La localización posible del emprendimiento es la ciudad de Paraná (Argentina), que posee fuertes ventajas por su orientación al turismo de reuniones.

Como conclusión, se afirma la viabilidad del negocio propuesto, confirmándose la hipótesis de trabajo adoptada que plantea que existe una oportunidad de negocios sustentable para desarrollar un emprendimiento experto en la prestación del servicio de Coffee Break para el turismo de reuniones en la ciudad de Paraná. Se encuentra que el factor crítico en la competitividad del negocio propuesto es lograr una adecuada diferenciación y personalización del servicio que contribuya a dotar de valor a las reuniones que lo contraten.

Palabras clave: Coffee Break – Turismo – Reuniones – Eventos - Diferenciación

Introducción:

Desde el año 2005, y gracias a la revisión de la terminología que se emplea en el sector Turismo, se ha perfilado un segmento de la actividad denominado “*turismo de reuniones*”, que comprende los viajes que realizan las personas a un país o dentro de un país, teniendo como objetivo principal participar en una reunión, actividad, grupal, conferencia, o eventos varios de diferentes magnitudes generados con variados propósitos. El concepto también incluye a los acompañantes de personas que asisten a estas reuniones. El turismo de reuniones se caracteriza por ser un segmento de alto crecimiento y elevado rendimiento, y tiene amplios efectos difusores en la cadena de valor.

Según la AOCA (Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos, Eventos, y de Burós de Convenciones) Argentina es un país líder en América Latina para el Turismo de Reuniones. La profesionalización de sus organizadores locales y proveedores, la infraestructura, la belleza y diversidad de sus paisajes, entre otras ventajas han colocado al país como segundo destino elegido de Latinoamérica a nivel internacional. La institución ha contabilizado más de 5000 eventos realizados en el año 2017 en casi 300 destinos dentro del país. AOCA promueve la formación de burós mixtos, con participación privada y pública, para incentivar esta actividad. (aoca.org.ar, 2019)

Desde el año 2016, la ciudad de Paraná aparece rankeada en un lugar destacado en la actividad “*Turismo de Reuniones*” ocupando el décimo lugar entre las ciudades de Argentina, por lo cual en el año 2017 se constituyó en la ciudad de Paraná el “Buró de eventos y convenciones de Paraná”, cuyo objetivo principal es promover a la ciudad como destino para la organización de congresos, convenciones, viajes de incentivo, ferias y exposiciones a nivel regional, nacional e internacional. El Buró nuclea a representantes de hoteles, restaurantes, y prestadores de servicios junto con la Secretaría de Turismo de la Municipalidad. (parana.gob.ar: 2019)

En este contexto, aparece la idea de que existe una oportunidad de negocios para constituir un emprendimiento cuya expertise sea la organización y prestación del servicio denominado “Coffee Break”. Toda reunión, evento, conferencia, convención, necesita realizar periódicas interrupciones o pausas breves durante la cual los asistentes pueden tomar un refrigerio. Lo más habitual es tomar un café con productos panificados, pero también puede incluir bebidas como té y jugos, y otro tipo de alimentos. También puede

aprovechase la ocasión para realizar breves degustaciones de productos que se lanzan al mercado. Otros autores plantean que el Coffee Break es una instancia lúdica que forma parte de la propia capacitación y le aporta valor (Wader et al, 2010). De la forma que fuere, el “Coffee Break” se ha posicionado en la cultura de reuniones como ese momento para relajarse, conversar y recuperar energías.

Aparece entonces la pregunta problematizante que inspira la investigación: ¿constituye el servicio de Coffee Break una oportunidad para poder desarrollar un emprendimiento que se especialice en su prestación? ¿Sería sustentable un emprendimiento destinado a brindar servicios de Coffee Break para el turismo de reuniones?

Indice

Objetivos	8
Objetivo General.....	8
Estado del Arte	9
Marco Teórico	12
Marco Metodológico.....	19
Desarrollo del Plan de Negocios.....	20
Eventos Paraná – Organizadora de Coffee Breaks	20
Resumen Ejecutivo	20
Antecedentes de la idea	21
Misión y Visión	25
Valores	25
Objetivos del Proyecto.....	26
Equipo	27
Investigación del Mercado	28
Análisis FODA.....	33
Marca y Propuesta de Valor	35
Mercado Meta	36
Plan de Marketing.....	37
Plan Operativo	46
Plan Financiero	48
Análisis de tres Escenarios de Probabilidad para los tres primeros meses de actividad del emprendimiento.....	50
Conclusiones.....	58
a) Respecto al empleo del Plan de Negocios.....	58
b) Respecto al Proyecto de Coffee Break.....	58
c) Cumplimiento de objetivos	59
Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.
Anexos	62

Anexo 1: Entrevista al Sr. Francisco Morresi, referente técnico del OETR ARG (Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de Argentina) de la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Paraná..... 62

Anexo 2: Entrevista a Eugenio Montenegro Lic. En comunicación Social. Fundador de Consultora Comunicar... Gerente de RRHH en Grupo Comunicar. .Docente de la Facultad de Ciencias de la Educación y Secretario general del Paraná Bureau de Congresos y Convenciones 66

Objetivos

Objetivo General

Realizar un Plan de Negocios para evaluar la factibilidad de desarrollar un negocio especializado en prestar servicios de Coffee Break en los eventos caracterizados como “Turismo de Reuniones” que se realizan en la ciudad de Paraná, Argentina

Objetivos Específicos

1. Delinear y caracterizar el segmento “Turismo de reuniones”
2. Definir las características distintivas del “Coffee Break” que definen su calidad como servicio
3. Proponer un conjunto de servicios diferentes que puedan constituir “Coffee Break” y contribuyan a diferenciar los eventos, agregándoles valor
4. Definir la herramienta Plan de Negocios y su incumbencia para cumplir con el objetivo principal.

Estado del Arte

Como antecedentes, aportamos a este TFPP el análisis de dos trabajos de investigación. El primero aborda el intento de una ciudad turística de Brasil de transformarse en un destino turístico de eventos y reuniones. El segundo analiza el sentido y potencial de los Coffee Breaks como reforzador de los lazos sociales de grupos dentro del ámbito del trabajo.

a) *António Carrizo Moreira (2009) "Turismo de Eventos: Desafíos Estratégicos de la ciudad de Joao Pessoa (Brasil)" Cuadernos de Turismo, nº 23, pp. 31-46 Universidad de Murcia.*

En esta investigación se analiza una ciudad, llamada Joao Pessoa, ubicada en el nordeste de Brasil, que tiene la oportunidad de desarrollarse estratégicamente a partir del turismo de eventos, analiza sus avances y fortalezas y debilidades y llega a conclusiones acerca de su estado actual. Después de intentar entrevistar, sin éxito, a los más de 30 hoteles que existen en la localidad balnearia y nordestina de Brasil (el rechazo a las entrevistas es atribuido por el investigador a la enorme competencia que existe entre ellos a la hora de captar los eventos), el autor consigue recabar las opiniones de funcionarios de gobierno y expertos en turismo. Respecto a ellos, Moreira (2009) puntualiza que:

"Hay convergencia de opiniones en lo que respecta al aeropuerto: si éste no se transforma en aeropuerto internacional, perderá competitividad frente a Recife y Natal, sus dos principales competidores...Debe ser mejorada la calificación de los profesionales del turismo, en general, y de los del turismo de eventos, en particular. Esta es la opinión casi unánime de todos los entrevistados. Si el turismo veraniego se afronta de una forma muy informal y relajada por la gran mayoría de los turistas, el turismo de eventos, como señalaron los entes privados, tendrá que ser mucho más profesional, para poder ser competitivo y sostenible a largo plazo."

Los entrevistados destacan que existe una falta de "política de apoyo a las empresas turísticas del Estado de Paraíba, lo que deja al segmento de eventos en una posición marginal con respecto al turismo veraniego." Además, *"...la identidad e imagen de João Pessoa como destino turístico no ha sido aún elaborada. En realidad, el verde de la ciudad, la belleza natural de su costa, su historia y su patrimonio arquitectónico están desaprovechados tanto en el segmento sol y playa como en el segmento del turismo de eventos. " y "...los entrevistados se pronunciaron mayoritariamente a favor del abandono de una imagen basada solamente en la belleza natural de su costa....".* (Moreira, 2009)

En cuanto a accesibilidad hay una concentración excesiva en las autovías y poco interés en alcanzar que el aeropuerto se abra a vuelos internacionales, lo que facilitaría la internacionalización del segmento de eventos en João Pessoa.

En las conclusiones de la investigación, se plantea que la conceptualización que hace (Butler, 1974) del ciclo de vida del turismo, se puede afirmar que João Pessoa está en una fase inicial.

Afirma que el destino estudiado

“...adolece que tres problemas: (a) es una realidad distante en el segmento internacional de eventos; (b) su red de transportes es poco llamativa para conseguir nuevos eventos internacionales; y (c) el turista no está familiarizado con este destino (ni con ninguna imagen del mismo), por lo que está en una fase embrionaria.” (Moreira, 2009)

Según las conclusiones, la diferencia entre un destino turístico diferenciado y un producto mediocre

“reside, esencialmente, en la existencia de una adecuada planificación, en la optimización de los recursos, en la definición de un plan que aglutine los varios factores que intervienen en el desarrollo turístico y de la coordinación de las estrategias de concepción y comercialización del producto turístico. De la conjugación de todas estas variables, directa o indirectamente relacionadas con el turismo en general, y el turismo de eventos en particular, debe resultar un todo coherente e integrado, que facilite la decisión por el modelo a seguir de desarrollo turístico.” (Moreira 2009)

El apoyo de los responsables públicos implicados en este negocio se entiende como esencial, dada la fase embrionaria en que el segmento se encuentra. *“El desarrollo de una identidad e imagen única, que permita diferenciar a João Pessoa de sus competidores nacionales, es de importancia central para un posicionamiento de valor añadido en el segmento de eventos” (Moreira, 2009)*

b) Waber Benjamin, Olguín Daniel, Kim Taemie y Pentland Alex. *“La productividad a través del Coffee Break: un cambio en las redes sociales mediante la ruptura de estructuras” Massachusetts Institute of Technology. (2010).* En este paper se presenta un estudio en

dos fases, realizado en el mundo real, para establecer los efectos sobre el reforzamiento de los lazos de un grupo social en el lugar de trabajo, es decir de la creación de redes sociales.

Las redes sociales se han vuelto recientemente un área activa de investigación por parte de la ciencia social, que describe diferentes patrones de relación y conexión entre los individuos. La primera fase consistió en la medición de las interacciones de los trabajadores en el call center de una entidad bancaria de Estados Unidos de América, empleando para ello indicadores sociométricos. El estudio permite confirmar la hipótesis de que la fuerza de un grupo social particular se relaciona positivamente con su productividad, para el grupo que se estudió. En una segunda fase, se demostró que brindándoles a los empleados breaks al mismo tiempo, se producía un reforzamiento de los lazos del grupo, de modo que una decisión de gestión de bajo costo relativo puede emplearse para lograr resultados de alto impacto en la organización.

Los empleados estudiados pertenecen a cuatro equipos de 20 personas cada uno. Originalmente cada empleado de cada equipo disponía de 15 minutos de break durante el día. Los breaks estaban separados de modo que cada persona no podía relacionarse significativamente con otros grupos. Se demostró experimentalmente que esta estructura de breaks dificultaba formar relaciones cohesivas, tanto entre grupos como entre personas, y estaba diseñado ex profeso para limitar la oportunidad de compartir interacciones. Para crear más y mejores oportunidades fue necesario cambiar la estructura de los breaks, permitiendo la reunión de dos de los cuatro equipos en la primera fase del estudio, de modo que los empleados tenían breaks al mismo tiempo. Al cabo de tres meses de aplicar este cambio, se volvieron a medir las variables sociométricas, y se encontró cumplida la hipótesis de partida que postula que las redes sociales incrementan la productividad en el trabajo.

La principal dificultad en el estudio provenía de la carencia de información acerca de la cantidad de interacciones cara-a-cara de la que se disponía. El advenimiento de sistemas de testeo que permitieron medir estos eventos cambió el modo de plantear la cultura del trabajo.

Marco Teórico

Tal como se plantea en los objetivos específicos, se formulará un marco teórico que recorre cuatro ejes de conocimiento, a saber:

- a) Caracterizar el segmento denominado “Turismo de reuniones” dentro de la actividad turística.
- b) Definir qué es un “Coffee Break” y cuáles son los atributos que constituyen su calidad.
- c) Pasar revista a diferentes tipos de “Coffee Breaks” que se proponen para diferentes tipos de reuniones, y por último
- d) Categorizar a la herramienta Plan de Negocios que se empleará para cumplir con el objetivo de diseñar un emprendimiento destinado a ofrecer servicios de Coffee Break a los diferentes eventos.

En primer lugar, pasaremos a definir a qué se llama “Turismo de Reuniones” y cuál es importancia económica. La Organización Mundial de Turismo define el turismo como *“las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros”* (OMT, 1975). La categoría general del que realiza un viaje turístico se denomina *visitante*, y se subdivide en *excursionistas* si no realizan pernoctación, y *turistas* si contratan instalaciones para pernoctar. Palomeque (2017) puntualiza que la OMT agrupa como turismo al conjunto de actividades de producción y consumo que se generan cuando las personas se desplazan y al menos pasan una noche fuera de su domicilio, siendo el motivo de viaje el recreo, los negocios, la salud (termalismo, talasoterapia), la participación en reuniones de tipo educativo o académico, deportivo, religioso, etc.

En la disciplina turismo, se denomina “reunión” a la *“agrupación de 10 o más participantes por un mínimo de 4 horas, en una sede contratada, con el propósito común de llevar a cabo una actividad concreta, que puede o no tener propósitos económicos”* (OMT, 2006). Por lo tanto, se define al Turismo de Reuniones como la actividad de viaje que se realiza fuera del entorno habitual de una persona, que dura al menos 24 horas y cumple con los requisitos de una reunión. La denominación técnica internacional del Turismo de Reuniones es MICE, que en inglés son las iniciales de Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions.

Hacia el año 2005 AOCA (Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos y Eventos) comenzó a posicionar el concepto de turismo de reuniones debido a que las actividades de la industria de las reuniones comenzaron a cobrar una importancia cada vez mayor para el futuro crecimiento de la economía mundial como parte esencial de la difusión de conocimientos y prácticas profesionales, así como factor clave para mejorar el entendimiento y las relaciones entre distintas regiones y culturas. (aoca.org.ar, 2019)

Estas reuniones constan de convenciones, conferencias, congresos, ferias comerciales y exposiciones, incentivos, reuniones empresariales y de negocios, seminarios, simposios y otras reuniones donde se reúnen un número de personas en un lugar con el objetivo de organizar o llevar a cabo una actividad concreta.

La misma OMT (2017) clasifica al turismo de reuniones en cinco categorías:

1. Convenciones, o Reuniones Corporativas y de Negocios: se trata de reuniones empresariales normalmente patrocinadas por una compañía, en las cuales los asistentes están vinculados a ella (son empleados, clientes, proveedores, socios). Muchas veces los gastos corren por parte de la misma corporación. Suelen incluir reuniones generales y formales, a fin de informar o debatir o llegar a un acuerdo, así como tratar asuntos comerciales. También es posible que se realicen exposiciones o capacitaciones acerca de algún tema.
2. Congresos de Asociaciones: Son encuentros de grandes grupos de personas que intercambian puntos de vista acerca de un tema en común, que puede ser profesional, cultural, deportivo, académico, o político. Pueden durar varios días y tener sesiones simultáneas (comisiones). Pueden repetirse con cierta periodicidad. No tienen orientación a negocios.
3. Ferias y Exposiciones Comerciales: Se trata de eventos comerciales o culturales que reúnen miembros de un sector empresarial, profesional o social, y tienen como objetivo dar a conocer productos o servicios y llevar adelante relaciones públicas o comerciales. Los asistentes van con el objetivo de visitar el área de exposición.
4. Viajes de Incentivo: Son reuniones de relaciones públicas que las empresas otorgan a las personas a las que desean destacar o premiar.

5. Otras Reuniones.

Matías (2004) propone una clasificación de eventos o reuniones teniendo en cuenta su público, interés, tipología y dimensión, que es la siguiente:

- Micro eventos – hasta 100 personas
- Pequeños eventos – de 101 a 500 personas
- Medianos eventos – de 501 a 2.500 personas
- Grandes eventos – de 2.501 a 5000 personas
- Macro eventos – más de 5.000 personas.

A la hora de estudiar su perfil...“el turismo de eventos (reuniones) tiene una particularidad muy específica: la interdependencia entre los diversos agentes interesados, la amplitud del fenómeno. Evento o reunión es un suceso caracterizado por su inter-multi y pluri disciplinarietà, que requiere el conocimiento de la realidad económica, social, cultural y ambiental dentro de una visión sistémica y de oportunidades.” sostiene (Batista, 2008). Por ejemplo, en una región tradicionalmente turística, se tiene una memoria no analítica y se relaciona al turismo, por ejemplo, con el verano. En cambio, el desarrollo del turismo de reuniones se puede planificar para que se desarrolle en las temporadas bajas del turismo convencional, a fin de complementar el clásico turismo de sol y playa. Este concepto desafía todas las clasificaciones tradicionales del turismo, que se centran en las características del medio ambiente, clima, etc. y crearon las llamadas características psicográficas de los turistas. (Plog, 1974) y también (Butler, 1974). El turismo de reuniones o eventos se puede desarrollar en paralelo y sin tener puntos de contacto con el turismo tradicional, y su ciclo de vida depende básicamente de siete factores: la disponibilidad de salones para reuniones; comunicaciones y accesos; la oferta hotelera; la imagen de la ciudad; el apoyo institucional, la política de precios y el clima. (Espejo et al, 1999)

El turismo de reuniones se ha convertido en un elemento impulsor y activador importante de localidades con vocación turística al reactivar destinos por su carácter desestacionalizador, a la par que aumenta la demanda de servicios de gama alta y aporta un gasto medio relativamente alto por visitante.

Los eventos pueden ser usados como focos de atracción en torno a los cuales un destino puede desarrollar una especialidad temática, una imagen y atractivos particulares. Este tipo de estrategia puede ser empleada incluso en pequeñas ciudades y en áreas

rurales que no poseen una infraestructura turística de grandes proporciones. La forma de posicionar un destino turístico será el resultado de uno o más eventos y de la temática que difunden, de modo que las imágenes de los eventos y la imagen del destino se hagan inseparables, reforzándose mutuamente.(Getz, 1997).

En cuanto al segundo eje de análisis teórico, corresponde ahora abordar el escenario de lo que sucede en el interior de una reunión. Stroebaeck (2013) en un estudio que fue presentado en la Asamblea Anual de la Sociedad para el Estudio de la Interacción Simbólica (Nueva York, 2013) describió cómo afecta en Dinamarca a un grupo de empleados de una oficina legal, la implementación de nuevos espacios estables de Coffee Break cotidiano. Las personas estudiadas identificaron al Break como el más importante factor de bienestar social y personal, con una incidencia muy importante en sus emociones. El autor afirma que el break generó comunidades de intereses muy intensas, y detalla como crítica que las propias comunidades del break llegaron a ser tan íntimas que se generaron divisiones culturales informales muy fuertes, lo que constituyó una barrera para el acceso de nuevos miembros.

En cuanto a las ventajas y desventajas de contar con un buen servicio de Coffee Break en las reuniones, podemos listar las siguientes:

- En toda reunión la atención al principio puede ser muy alta pero al cabo de una o dos horas disminuye. Es por esto que está bien incluir un coffee break para lograr que se vuelva a elevar el nivel de atención.
- La presencia de uno o más Coffee Breaks en el programa del evento, significa para el asistente que se le ofrece un momento de relajación
- El Coffee Break es el momento adecuado para escuchar en forma sutil las opiniones que los asistentes tienen de la reunión.
- El momento del Coffee Break permite que los invitados puedan hablar entre ellos y relacionarse. Según nuestro entrevistado Eugenio Montenegro (Anexo 2), muchas veces los contenidos de la reunión no son el motivo principal para asistir al evento, dado que se pueden conseguir a través de las redes, sino que la motivación fundamental de la asistencia a las reuniones es generar vínculos y contactos, lo cual se consigue en el tiempo destinado al Coffee Break.

- También el organizador obtiene información, relaciones y contactos multilaterales en ese espacio.
- La desventaja del Coffee Break es su costo. (guíacatering.com, 2019)

Las claves para organizar un Coffee Break de calidad radican en realizar una planificación eficiente. El coffee break es adecuado tanto para pequeños como para grandes eventos, pero la elección del menú y la duración del descanso dependen de la cantidad de personas y el tipo de reunión. Los principales factores que deben tenerse en cuenta son los siguientes:

a) Tipo de público al que va dirigido el servicio: Dependiendo de los datos demográficos del auditorio, se podrá diseñar el tipo de comida y bebida que se servirá.

b) Duración: Estará ajustado al tiempo destinado al evento. Si es un encuentro de alrededor de 5 horas, se prevén 15 a 30 minutos de descanso. No olvidar que el descanso es la ocasión para relajarse, reponer energía, hacer relaciones, etc.

c) Espacio: Debe analizarse la estructura del salón y definir qué área se destinará al coffee break. Debe preverse una adecuada separación de los elementos en la mesa para que queden acomodados vasos, cubiertos, servilletas, platos, etc. Se recomienda emplear varias mesas si se dispone de lugar, una para las bebidas, otra para los bocados, y una tercera para la vajilla.

d) Limpieza: Es fundamental que la impresión del servicio sea de absoluta pulcritud.

e) Cantidades a servir: Por regla general, las personas suelen comer hasta cinco raciones de bocados salados, o tres raciones de bocados dulces. Si se hace una oferta de frutas, toman una sola porción. Cada persona bebe en promedio 300 ml de la infusión o refresco que se le ofrece. Este consumo puede variar según la hora, el clima, y la duración de la actividad. (guíacatering.com, 2019)

f) Menú: Es muy apreciable que se ofrezcan menús diferentes en cada Coffee Break, estimulando la vista y el paladar con frutas de estación, o chocolate en la temporada invernal. Además se debe aprovechar la posibilidad que dan los diferentes bocados dulces y salados. Lo que no puede faltar son las bebidas de infusión, como café o té calientes. También se pueden ofrecer refrescos en temporadas cálidas.

Los expertos sugieren ofrecer diferentes opciones según la hora del día. Por ejemplo, si el Coffee Break es matutino, la bebida imprescindible es el café, el agua y los jugos de frutas. También pueden agregarse infusiones frías, leche y yogurt. Pueden servirse ensaladas de frutas frescas, mini sándwiches, productos de panadería, frutos secos y cereales. En cambio si el evento transcurre en horario de la tarde, se pueden elaborar coffee breaks más sofisticados que incluyen diferentes opciones de pastelería con cremas, acompañados de infusiones como café, café con leche, té, e inclusive chocolate. Dependiendo del clima se pueden agregar bebidas frías. Si el Coffee Break debe realizarse en horario nocturno, cumple la función del cóctel, por lo cual no se emplean café, ni té, ni leche, sino bebidas refrescantes con y sin alcohol, según lo dicte la ocasión. Se acompaña de bocados salados y frutas.

También se aconseja obsequiar elementos de higiene personal a los asistentes, si el evento es largo. El Break es el momento para ir al baño a refrescarse, de modo que se aprecian los pequeños jabones, toallas de papel, perfumes y otros elementos del tocador personal. Estos elementos pueden acomodarse en mini bolsas. (eventbrite.com.ar, 2019)

En esta etapa es el momento de abordar el último eje del marco teórico propuesto: cómo planificar una empresa prestadora de servicios de Coffee Break, empleando para ello un Plan de Negocios. Según Malhotra (2016) un Plan de Negocios es un documento escrito que contiene información que permite decidir sobre la conveniencia o no de llevar adelante un proyecto. Un plan de negocios es esencialmente un modelo para crear empresa o expandirla. Cuando se hace correctamente, el diseño del plan de negocios obliga a escrutar la idea de negocio y ofrece una indicación clara de lo que se requiere para tener éxito. El plan de negocios es una herramienta útil para definir una serie de funciones importantes en el corto plazo como en el largo plazo.

El Plan de Negocio es una herramienta que sirve como hoja de ruta para el diseño del negocio, poniendo en claro de dónde partimos, adónde queremos llegar y cómo haremos para llegar allí. Este instrumento se transforma en un detalle del negocio, realizando la descripción de los productos o servicios, y el desglose de los objetivos de corto, mediano y largo plazo. También debe analizarse la existencia de una necesidad a satisfacer en la que se basa el negocio, y quiénes son los principales competidores. En esta etapa se confecciona el instrumento estratégico (generalmente una Matriz FODA), y el Plan Operativo del negocio (Borello, 2000) y también (Best, 2007)

Uno de los capítulos del Plan de Negocios es el Plan de Marketing, que se encarga de describir cuál es el mercado objetivo y de qué modo se realizará la comercialización del producto o servicio.

El segundo capítulo esencial del plan de negocio es el Plan Financiero, que integra el cuadro de costos iniciales, basados en el cálculo de las necesidades de capital (incluyendo equipamiento, local, contratación de recursos humanos, etc.). De este modo se pueden estimar las necesidades de financiamiento del proyecto, y cómo se cubrirán. En el caso de acudir a una institución financiera, el Plan de Negocios es el documento que deberá ser presentado para determinar la viabilidad del proyecto. Si se está en búsqueda de inversores, el Plan de Negocios es la principal herramienta para conectarlos e interesarlos, pues es el que determina el riesgo de la inversión.

Este instrumento es esencial para la proyección del Ciclo de Vida del producto o servicio y las políticas a implementar en cada una de las etapas. (Lovelock et al, 2004)

Resulta entonces, el Plan de Negocios, la herramienta apropiada para el diseño del negocio de prestación de servicios de Coffee Break para turismo de reuniones en un mercado específico.

Marco Metodológico

Esta investigación se realizó en la modalidad de metodología de actuación profesional, que involucra el empleo de herramientas aprendidas a lo largo de la carrera.

El paradigma empleado es de tipo descriptivo e interpretativo, de corte cuanti-cualitativo, cuya perspectiva es longitudinal pues propone el desarrollo de la idea investigada a lo largo de un período de tiempo.

La hipótesis de trabajo adoptada es la que plantea que existe una oportunidad de negocios sustentable para desarrollar un emprendimiento experto en la prestación del servicio de Coffee Break para el turismo de reuniones en la ciudad de Paraná.

Los instrumentos de recolección de datos cuantitativos fueron los siguientes:

- Estadísticas municipales de Paraná y de la Provincia de Entre Ríos
- Estadísticas privadas y mixtas público-privadas elaboradas por organizaciones vinculadas al sector de Turismo

Para la recolección de datos cualitativos se emplearon los siguientes instrumentos:

- Entrevista en profundidad al referente técnico del OETR ARG (Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de Argentina) dependiente de la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Paraná (Anexo 1)
- Entrevista en profundidad al Secretario general del Paraná Bureau de Congresos y Convenciones (Anexo 2)

Desarrollo del Plan de Negocios

Eventos Paraná – Organizadora de Coffee Breaks

Resumen Ejecutivo

Este Plan de Negocios está dirigido fundamentalmente a los potenciales asociados que constituirán el Cluster emprendedor encargado de prestar creativamente el servicio de Coffee Breaks de alto valor sensorial para los consumidores. En éste se demuestra la viabilidad del proyecto, y se proyecta su rentabilidad.

En lo que respecta a los aspectos financieros, la cantidad de inversiones fijas requeridas es muy baja y sostenible por los asociados, por lo cual no se plantea acudir a financiamiento de terceros.

En lo que respecta a los factores críticos para el éxito del emprendimiento, sin dudas el de mayor peso es la capacidad de mantener un status quo de alta creatividad, proveyendo servicios novedosos a los clientes, que configuren valor para los consumidores.

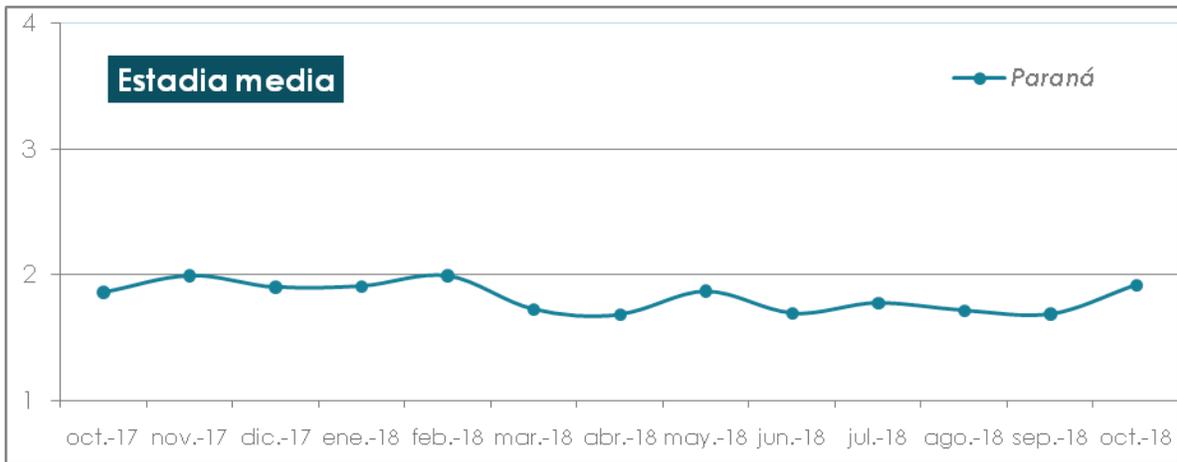
Antecedentes de la idea

Mientras transcurría nuestra carrera de Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial en la ciudad de Paraná, se produjo un fenómeno de explosión del turismo en la Provincia de Entre Ríos, que ocurrió durante los años 2012, 2013 y 2014, y que fue estudiado en la carrera generando el lanzamiento de varios emprendimientos de alojamiento por parte de los cursantes. Este auge se reflejó en una gran cantidad de establecimientos de alojamiento que abrieron en ese período.

Categorías	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Hoteles	106	112	127	146	164	154	155
Hosterías	28	30	33	44	46	40	41
Apart-hotel	55	63	88	153	189	226	247
Residenciales	56	54	142	52	55	44	43
Bungalows	205	226	224	260	355	330	282
Otros(*)	12	16	30	145	235	417	526
Total de establecimientos	462	501	644	800	1,044	1,211	1,294
Evolución %		8.40 %	28.50 %	24.20%	30.50%	16.00%	6.90%

Fuente: Dirección General de Turismo de la Provincia de Entre Ríos

Como puede observarse, esta tendencia se aplanó a partir de 2015 y 2016 y el ciclo de caída continúa en los años de los que no se disponen estadísticas. Sin embargo, la estadística de permanencia de los viajeros en la ciudad de Paraná permaneció en niveles constantes.



Fuente: Dirección General de Turismo de la Provincia de Entre Ríos

Esta evidencia se sumó a nuestra percepción de que se comenzaba a generar una tendencia a aprovechar la infraestructura de alojamientos para producir turismo de eventos, sobre todo de Congresos.

Si realizamos una observación tomando una pequeña muestra intuitiva de Congresos y Eventos de nivel nacional e internacional realizados en Paraná en 2018, podemos construir la siguiente tabla:

Mes	Temática	Lugar
Mayo	Congreso Internacional de Seguridad en Energía Eléctrica	Centro Provincial de Convenciones
Junio	2do Congreso Nacional de Aprendizaje y Servicio	Centro Cultural La Vieja Usina
Agosto	Congreso Nacional de Entes y Fundaciones de Lucha Sanitaria Animal	Centro Provincial de Convenciones
Septiembre	XI Congreso Nacional del Maíz	Escuela de Ciencias Agrarias, Naturales y Ambientales (ECANA)
Septiembre	XXI Encuentro Nacional y II Internacional de Educación Técnica	Centro Cultural La Vieja Usina

Septiembre	1 Congreso Nacional de Educación - Paraná	Puerto Nuevo
Septiembre	16 Congreso de la Sociedad Argentina de Pediatría	Centro Provincial de Convenciones
Octubre	Congreso Nacional de Productores de Seguros	Marán Suites and Tower
Octubre	XXII Congreso Nacional de Capacitación Judicial	Palacio de Tribunales
Octubre	Fiesta de Disfraces	Acceso Norte
Noviembre	Congreso Internacional Ribera del Paraná 2018 - Jornada Regional Litoral de Oftalmología	Centro Provincial de Convenciones

Esta muestra sólo incluye los eventos y reuniones de jerarquía nacional e internacional que se realizaron en grandes locaciones, y no incluye la multitud de reuniones, conferencias, disertaciones, cursos, encuentros de todo tipo que transcurren en la ciudad, de menor capacidad de convocatoria pero aún demandantes de servicios al viajero. En el anexo 1 puede observarse que el experto entrevistado informa que la cantidad de eventos del año 2018 fue de 184.

Además, a la presencia de hoteles de muy buen nivel, se agregó la construcción e inauguración de un Centro Provincial de Convenciones, lo que contribuyó a configurar a la ciudad de Paraná como destino de turismo de reuniones y eventos.

El Centro Provincial de Convenciones, con amplia vista al río Paraná, fue inaugurado en 2017 y es el más grande de la región litoral argentina... *“Tiene capacidad para 2200 personas sentadas en auditorio, con una sala plenaria para 1800 personas en planta alta, divisible en tres salones de 600 personas cada uno y 2 salones en planta baja para 200 personas cada uno que a su vez se pueden dividir en dos salones para 100 personas respectivamente. A esta oferta de salones, suman oficinas, dos foyers uno en planta baja de 380m² y otro en planta alta de 570m², además de una gran galería semicubierta en planta baja de 790m².... Tiene además como complemento el Centro Cultural y de Convenciones la Vieja Usina que sumará sus dos salones con capacidades para 450 y 250 personas en auditorio generando una superficie total de más de 12.000 metros cuadrados*

entre espacios cubiertos semicubiertos y aire libre destinados exclusivamente para el desarrollo del Turismo de Reuniones en la ciudad” (centrodeconvenciones.com.ar, 2019)

Gracias al Centro Provincial de Convenciones y la creación del Bureau de Convenciones & Eventos, la ciudad de Paraná se destaca como destino sede de turismo de reuniones, por su proximidad, infraestructura, servicios de gastronomía y paisajes, afianzándose como uno de los referentes nacionales en este segmento turístico.

Este perfil de ciudad de Turismo de Reuniones a la que suscribió tanto el sector privado como la política pública del estado provincial y municipal respecto a la Ciudad de Paraná, constituye una formidable oportunidad de negocios para los servicios asociados al Turismo de Reuniones, y uno de ellos, de gran proyección, es la prestación del servicio de Coffee Break de alta calidad. De estas evidencias surgió la idea de constituir una empresa dedicada a prestar este servicio.

Misión y Visión

La misión de Coffee Break Paraná será satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo un servicio de Coffee Break de excelencia, con eficiencia y de calidad, creando un valor agregado para que el evento de nuestro cliente sea sumamente gratificante, brindando una experiencia de placer que contribuya a la adquisición de conocimientos, habilidades y relaciones en los eventos que atienda.

Nuestra La visión del emprendimiento es la de contar con un equipo de excelencia, flexible, constituido por una diversidad de talentos, expertos cada uno en su tarea, que permita aproximar el servicio a una personalización total, diseñando un Coffee Break adecuado para cada evento y para cada demanda del cliente.

Valores

Seremos una empresa joven, dinámica y con espíritu emprendedor, siempre atentos y enfocados a los requerimientos del cliente, trabajando de manera eficiente para abordar y permanecer en el camino del crecimiento continuo en nuestra empresa.

Objetivos del Proyecto

El objetivo principal de este Plan de Negocios es evaluar la factibilidad de fundar un emprendimiento que presta el servicio de Coffee Break para el turismo de reuniones en la ciudad de Paraná, Provincia de Entre Ríos. El valor que crea este emprendimiento corresponde al área de servicios, y consiste en producir satisfacción, placer y relajación en los breaks que se ofrecen en las reuniones.

Este servicio de Coffee Break deberá reunir las siguientes características:

- Máxima calidad
- Higiene y seguridad alimentaria
- Variedad para satisfacer diferentes gustos
- Innovador, ofrece productos tradicionales e incorpora productos nuevos, asociados a la alimentación regional.
- A costos competitivos. El organizador del evento considerará que es conveniente tercerizar el servicio y no prestarlo por sí mismo

Equipo

El equipo del emprendimiento está constituido por la propietaria, que asume el gerenciamiento, y la siguiente configuración de talento humano:

- Equipo externo de pasteleros y cocineros, que ofrecen su servicio en forma independiente y son parte interesada en el desarrollo del proyecto, porque les ofrece el acceso a un mercado importante en forma continua. Este equipo se constituye por expertos en diferentes disciplinas vinculadas a la alimentación, tales como pastelería, chocolatería, cafetería, frutas, etc. Constituye una oportunidad para generar un cluster de emprendedores que puedan crear en forma continua nuevas propuestas.
- Plantel de mozos y mozas capacitados y entrenados para cubrir las necesidades del Coffee Break de calidad, que prestan servicios en forma independiente y eventual. Las capacitaciones pueden ser prestadas por instituciones de educación presentes en la ciudad, o bien por el propio emprendimiento, contratando los capacitadores adecuados.

Investigación del Mercado

Desde la perspectiva de la investigación de Mercado, se trata de definir quién es mi cliente, dónde puedo encontrarlo y estimar en forma razonable cuál es el volumen de la demanda potencial.

En este caso, el cliente es el organizador del evento de reuniones, por lo que para realizar una estimación del tamaño del mercado potencial se debe relevar la cantidad de eventos de ese tipo realizados en la ciudad.

Debemos tener en cuenta que los eventos se clasifican de acuerdo a la cantidad de personas que asisten a ellos, según aportan los estudios teóricos. La escala de eventos, clasificados según su tamaño, es la que sigue:

Tipo de Evento	Cantidad de Personas	Porcentaje del Total
Micro	Hasta 100	47
Pequeño	101 a 500	35
Mediano	501 a 2500	12
Grandes	2501 a 5000	4
Macro	Más de 5000	2
		100

Fuente: Matías (2004)

Según el Observatorio Económico de Turismo de Reuniones (OETR) en forma preliminar, se puede estimar que en 2018 la ciudad de Paraná tuvo 184 eventos. En el año 2017 la cifra de dichos eventos ascendió a 147. Paraná figura en el ranking del OETR entre las diez ciudades mejor posicionadas para turismo de reuniones (Ver anexo 1).

Si procedemos a aplicar el criterio de (Matías, 2004) a las estadísticas suministradas por OETR para la ciudad de Paraná, considerando que los eventos registrados corresponden a las categorías Mediano, Grande y Macro, las cifras obtenidas son las siguientes:

Año 2017

Tipo	Cantidad Eventos	Porcentaje s/ Matías (2004)	Cantidad asistentes	Total estimativo asistentes (*)
Micro	513	47	1 a 100	25650
Pequeño	382	35	101 a 500	95500
Mediano	131	12	501 a 2500	196500
Grande	13	4	2501 a 5000	42250
Macro	3	2	5000	7500
	1042	100%		367400

(*) Se calculó una concurrencia equivalente a la mitad de personas con respecto a la cantidad estimada para cada tipo de evento.

Año 2018

Tipo	Cantidad Eventos	Porcentaje s/ Matías (2004)	Cantidad asistentes	Total estimativo asistentes (*)
Micro	480	47	1 a 100	24000
Pequeño	358	35	101 a 500	89500
Mediano	122	12	501 a 2500	183000
Grande	41	4	2501 a 5000	133250
Macro	21	2	5000	52500
	1022	100%		482250

(*) Se calculó una concurrencia equivalente a la mitad de personas con respecto a la cantidad estimada para cada tipo de evento.

Dado que se estima que las reuniones de tipo fiestas y deportivas, no consumen Coffee Break, siendo éstos el 60% de los eventos Micro y Pequeños, el 30% de los eventos Medianos y Grandes, y el 100% de los eventos Macro podemos diseñar el siguiente cuadro que refleja la cantidad de Coffee Breaks consumidos estimativamente en ambos años:

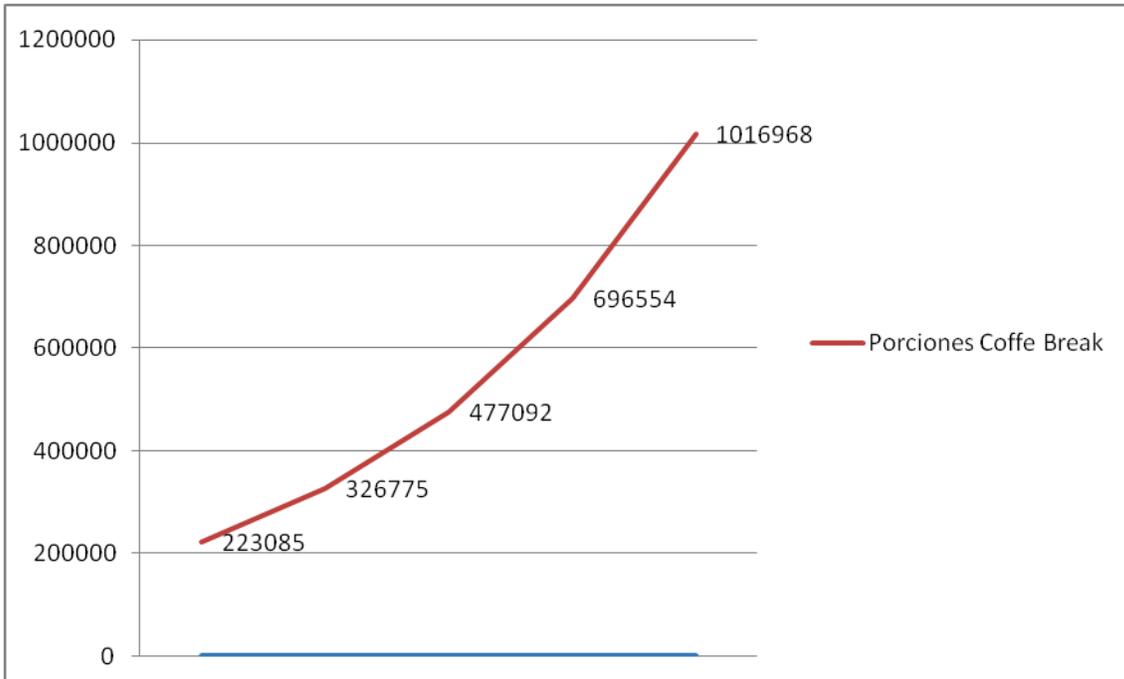
Asistentes a eventos	2017	Consumen Coffee Break	2018	Consumen Coffee Break
Micro	25650	10260	24000	9600

Pequeños	95500	38200	89500	35800
Mediano	196500	137550	183000	128100
Grande	42250	29575	133250	93275
Macro	7500	7500	52500	60000
Demanda anual Coffee Break		223085		326775

De persistir la tendencia observada, se puede establecer la siguiente estimación para los próximos tres años.

Viajeros que consumieron al menos un Coffee Break al año

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Porciones Coffee Break	223085	326775	477092	696554	1016968



Debemos considerar que este es el escenario más optimista, en el que consideramos que se conserva la tendencia observada en los años 2017 y 2018, con políticas públicas activas que estimulan el perfil de la ciudad como centro de reuniones

Análisis FODA

En base a la información obtenida, y con el objetivo de establecer las líneas estratégicas del proyecto, se elabora el siguiente Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Servicio imprescindible en el cual el valor a agregar está constituido por una proporción baja de elementos concretos y alta de elementos sensoriales que pueden producirse con relativa facilidad - Gran cantidad de potenciales colaboradores locales con habilidades que pueden hacer del emprendimiento una fuente laboral - Posibilidad de producción en baja escala a precios competitivos - Posibilidad de prestación del servicio a alta escala a precios competitivos mediante compras a terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado de Turismo de Reuniones potente y en crecimiento - Presencia activa del estado provincial y municipal en la promoción de la tendencia - Posibilidad de expansión del servicio a localidades vecinas (Oro Verde, Santa Fe) sin costos relevantes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Servicio no suficientemente valorado en la actualidad, por 	<ul style="list-style-type: none"> - Infravaloración del servicio que tiende a que los organizadores

desconocimiento de sus características de valor - Carencia de recursos financieros propios del emprendedor	lo presten por sí mismos con baja calidad - Aparición de competidores, baja barrera de entrada
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Para conjurar la principal amenaza, que es la infravaloración o subestimación del servicio por parte de los organizadores que tienden a prestarlo por sí mismos o contratar bares o restaurantes no especializados, se adoptará una fuerte estrategia de DIFERENCIACIÓN para posicionar el servicio en el mercado.

Marca y Propuesta de Valor

La Marca Propuesta es Coffee Break Paraná. Fue elegida por ser simple, además de expresar con claridad el servicio que presta y asociarse a la ciudad en la que está establecido el mercado meta.

Se encomendará a un diseñador la composición de un isologo que refleje la identidad del proyecto. Se piensa en un dibujo de líneas simples, para que sea fácil de posicionar y reproducir. A modo de referencia se adjuntan dos imágenes de isologos de calidad y fuerte inspiración.



coffee break



coffee break

Mercado Meta

El Mercado objetivo de este Plan de Negocios lo constituyen los organizadores de eventos y reuniones, que son los potenciales contratistas de los servicios que se ofrecen.

Las reuniones en las que se realizan coffee breaks son organizadas por:

- Organizaciones privadas: académicas (universidades), profesionales (colegios profesionales), institutos, escuelas de aprendizaje, consultoras.
- Empresas de organización de eventos.
- Estado Municipal, Provincial y Nacional.

Como Mercado secundario, se puede considerar a los Hoteles y Centros de Reuniones, dado que se puede establecer una alianza con ellos ofreciéndoles el servicio con calidades diferenciadas y precios altamente competitivos. Debe tenerse en cuenta que estas entidades suelen tener restaurantes y bares capaces de organizar el servicio, de maneras estándar.

Nuevamente se destaca la necesidad de acudir a una fuerte estrategia de DIFERENCIACIÓN a través de la calidad de la experiencia que se brinda al viajero que asiste a la reunión, como argumento para la penetración en el mercado.

Plan de Marketing

Servicios:

Para cumplir con el objetivo de producir DIFERENCIACIÓN mediante el agregado de valor al viajero, valor que se refleja en la experiencia de placer que producen los alimentos y bebidas, el modo de presentarlas y otras experiencias asociadas, se han diseñado diferentes opciones de menús con presentaciones apropiadas y se le agrega a cada uno de ellos un obsequio con el logo de Coffee Break Paraná

A continuación, se presenta la lista de menús propuestos, con el direccionamiento al mercado que corresponde a cada uno.

Coffee Break estándar: Corresponde a reuniones con gran cantidad de viajeros (reuniones medianas y grandes), sobre todo cuando el contratante se basa en el precio como criterio para adjudicar el servicio. También lo pueden adoptar para reuniones pequeñas por ser el más económico.

Las raciones a suministrar son:

Momento del día y temperatura ambiente	Alimentos sólidos	Bebidas
Antes del mediodía. Temperaturas bajas. Se corresponde con las características de un mini desayuno o colación equivalente	Panificación salada (medialunas, bocados) Panificación dulce (bocados rellenos con dulce de leche o cremas)	Café Té Mate Cocido Leche Agua
Antes del mediodía. Temperaturas altas. Se corresponde con las características de un refrigerio	Panificación salada (medialunas, bocados) Mini Sándwiches	Café Té Mate Cocido Leche Refresco Agua

<p>Después del mediodía. Temperaturas bajas. Se corresponde con las características de una merienda.</p>	<p>Panificación salada (medialunas, bocados) Panificación dulce (bocados rellenos con dulce de leche o cremas) Tortas o alfajores</p>	<p>Café Té Mate Cocido Leche Agua</p>
<p>Después del mediodía. Temperaturas altas. Se corresponde con las características de un refrigerio</p>	<p>Mini Sándwiches Arrolladitos salados y dulces</p>	<p>Café Té Mate Cocido Leche Refresco Agua</p>





Coffee Break médium: Dirigido a reuniones con gran cantidad de viajeros (reuniones medianas y grandes), cuando el contratante desea producir un evento de Coffee Break memorable, en el cual él mismo puede participar y entablar relaciones, además de mensurar el éxito del evento por las conversaciones que escucha.

Las raciones a suministrar son:

Momento del día y temperatura ambiente	Alimentos sólidos	Bebidas
Antes del mediodía. Temperaturas bajas. Se corresponde con las características de un mini desayuno o colación equivalente	Panificación salada (medialunas, bocados) Panificación dulce (bocados rellenos con dulce de leche o cremas) Tartaletas, galletitas, pasta frola. Alfajores. Bocados de chocolate	Café Té Mate Cocido Leche Agua

<p>Antes del mediodía. Temperaturas altas. Se corresponde con las características de un refrigerio</p>	<p>Panificación salada (medialunas, bocados) Mini Sándwiches. Galletas dulces. Porciones pequeñas de frutas.</p>	<p>Café Té Mate Cocido Leche Refresco Agua</p>
<p>Después del mediodía. Temperaturas bajas. Se corresponde con las características de una merienda.</p>	<p>Panificación salada (medialunas, bocados) Panificación dulce (bocados rellenos con dulce de leche o cremas) Tortas, alfajores. Bocados de chocolate.</p>	<p>Café Té Mate Cocido Leche Agua</p>
<p>Después del mediodía. Temperaturas altas. Se corresponde con las características de un refrigerio</p>	<p>Mini Sándwiches de diversos sabores Arrolladitos salados y dulces. Ensaladas de frutas.</p>	<p>Café Té Mate Cocido Leche Refresco Juego de frutas Agua</p>



Coffee Break personalizado: Dirigido a reuniones con baja cantidad de viajeros (reuniones medianas, pequeñas y mini), cuando el contratante desea producir un evento de Coffee Break memorable, en el cual él mismo puede participar y entablar relaciones, además de mensurar el éxito del evento por las conversaciones que escucha.

Las raciones a suministrar son:

Momento del día y temperatura ambiente	Alimentos sólidos	Bebidas
<p>Antes del mediodía. Temperaturas bajas. Se corresponde con las características de un mini desayuno o colación equivalente</p>	<p>Panificación salada (medialunas, bocados) Panificación dulce (bocados rellenos con dulce de leche o cremas). Tartaletas, galletitas, pasta frola. Alfajores. Bombones de chocolate blanco y negro.</p>	<p>Café Té Té de hierbas Mate Cocido Leche Chocolate Agua</p>

<p>Antes del mediodía. Temperaturas altas. Se corresponde con las características de un refrigerio</p>	<p>Panificación salada (medialunas, bocados) Mini Sándwiches. Galletas dulces Galletas saladas. Mermeladas caseras. Frutas. Ensalada de frutas.</p>	<p>Café Té Té de hierbas Mate Cocido Leche Juego de frutas Agua</p>
<p>Después del mediodía. Temperaturas bajas. Se corresponde con las características de una merienda.</p>	<p>Panificación salada (medialunas, bocados) Panificación dulce (bocados rellenos con dulce de leche o cremas). Tortas de varios sabores, alfajores. Bombones de chocolate blanco y negro. Scones.</p>	<p>Café Té Mate Cocido Leche Chocolate Agua</p>
<p>Después del mediodía. Temperaturas altas. Se corresponde con las características de un refrigerio</p>	<p>Mini Sándwiches de diversos sabores Arrolladitos salados y dulces. Ensaladas de frutas. Lemon Pie.</p>	<p>Café Té Mate Cocido Leche Refresco Jugo de frutas Agua</p>



En lo que respecta a los costos, éstos se componen de la siguiente manera:

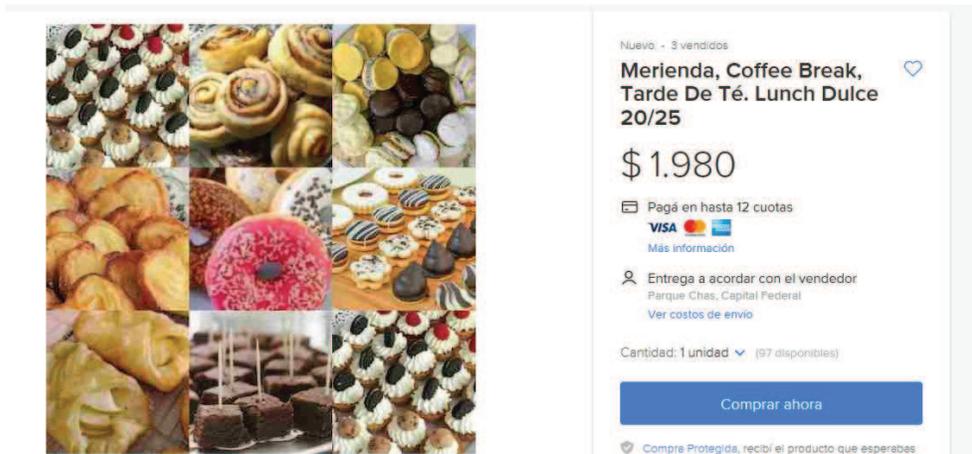
Elemento	Método de Provisión	Costo
Café.		Equivalente a 300 ml por persona

Té común y diversos tipos de té de hierbas	Compra por mayor a proveedores especializados	Un saquito por persona
Mate cocido		Un saquito por persona
Leche		Un sobrecito por persona
Jugos	Elaboración propia a partir de cítricos	300 ml por persona
Panificación salada	Compra a panaderías especializadas o elaboración de tercero contratado	3 por persona
Panificación dulce	Compra a panaderías especializadas o elaboración de tercero contratado	2 por persona
Sándwiches	Elaboración de terceros contratados	3 por persona
Alfajores		2 por persona
Pasta Frola		2 porciones por persona
Scones		2 por persona
Lemon Pie		1 porción por persona
Bombones caseros		2 por persona
Arrolladitos		1 por persona
Mermeladas		50 grs por persona
Ensalada de frutas		150 grs por persona
Tortas diversas		2 porciones por persona

Cada uno de los Coffee Breaks ofrecidos será complementado por un obsequio, que puede consistir en un mini jabón con el isologo de la empresa.

Los costos de cada prestación deberán presupuestarse ad hoc, teniendo en cuenta las necesidades, preferencias y disponibilidades. La tendencia del servicio Estándar es la de bajos precios, que permitan competir con otros oferentes eventuales, mientras que el servicio Medium y Personalizado se diseñan de mutuo acuerdo con el cliente y el precio puede moverse con mayor flexibilidad.

En búsqueda de precios referenciales, fueron consultadas diversas fuentes, y la página de Mercado Libre, y en todos los casos el precio aparece como “a convenir”. La referencia que se encontró en el mercado es la siguiente



Esto significa que a precios de julio de 2019, el servicio ofrecido representa un costo por comensal de \$ 110. En este caso no se incluye la mantelería, vajilla y expendedoras de café y jugos cuyos alquileres se incluyen en el costo del servicio prestado in company, además del eventual servicio de mozo.

Respecto al posicionamiento de Coffee Break Paraná, requerirá una intensa tarea de contactos con los organizadores de eventos, realizando la oferta de los servicios del modo en que puedan agregar valor a las reuniones en las que se realicen. Una vez iniciada la actividad, será la difusión boca en boca la que posicione a la empresa. Se prevé realizar campañas a través de redes sociales.

Plan Operativo

La ventaja competitiva de Coffee Break Paraná es el formato organizacional. La empresa no está configurada como un lugar físico único con funcionamiento permanente, sino como un cluster, es decir un conjunto flexible de microempresas que se articulan alrededor de una coordinadora que es la que ofrece el servicio.

Coffee Break Paraná no emplea personal fijo mediante contrato de trabajo, sino que todos sus colaboradores son emprendedores que aportan su producto con su valor agregado propio, que se sinergiza al configurar el paquete de servicio. Esto es posible debido a la gran cantidad de personas que se dedican a la elaboración de pequeños alimentos en forma casera, que pueden ser contactados a través de las redes y a quienes se puede encargar de manera anticipada la provisión de sus especialidades.

La coordinación de equipos múltiples y descentralizados, para la prestación de servicios en tiempos discontinuos, es un desafío de gerenciamiento y administración de alto nivel, y esa es la tarea principal que desarrolla Coffee Break Paraná.

Uno de los posibles formatos jurídicos a considerar para la organización legal de este emprendimiento es el de S.A.S. (Sociedad Anónima Simplificada), que plantea el Nuevo Código Civil y Comercial, y que, introduce cambios significativos en el sistema jurídico dado que:

- Ofrece la posibilidad de constituir una sociedad en 24 hs (si se utiliza el Estatuto Modelo).
- Se puede obtener una CUIT online.
- Tiene un capital mínimo de dos salarios mínimos vitales y móviles.
- Permite un objeto amplio. (www.argentina.gob.ar, 2019)

La S.A.S. puede ser unipersonal, o estar conformada por varios socios, entre ellos los prestadores de servicios continuos (pasteleros, cocineros).

Mientras, en paralelo, el servicio a los viajeros es prestado por un conjunto de personas que son contratadas para oficiar de mozos en cada uno de los eventos, y son coordinados por la gerenta de Coffee Break Paraná.

Esto no exime a Coffee Break Paraná de realizar un conjunto de inversiones fijas iniciales, que consisten en:

Equipo	Cantidad	Inversión
Cafeteras	3	\$ 15.000.-
Jugueras	3	\$ 6.000.-
Horno Eléctrico	3	\$ 9.000.-
Mantelería	100 manteles y servilletas	\$ 20.000.-
Jarras	50	\$ 15.000.-
Vajillas y Cubiertos		\$ 10.000.-
Total		\$ 75.000.-

La necesidad de contar con este equipamiento tiene que ver con las operaciones de extracción de jugos, calentamiento de alimentos y otras maniobras que el servicio requiere realizar.

Respecto al espacio físico, no se requiere más que una cocina hogareña para realizar las operaciones de almacenamiento transitorio de elementos que luego son derivados al lugar del evento.

Plan Financiero

Tomando como referencia el precio de \$ 110 por persona, sin contar alquiler de enseres y servicio de mozo, para un servicio Medium, podemos elaborar el siguiente cuadro de costo de los servicios:

Costo por viajero atendido de cada servicio de Coffee Break tomando como base 500 viajeros atendidos al mes – Sin impuestos

	Raciones	Enseres	Personal de Servicio	Costo por Viajero
Estándar	90	12,5	12	114,5
Medium	110	14	16	140
Personalizado	200	18	24	242

Podemos realizar un análisis de sensibilidad teniendo en cuenta diferentes propuestas de márgenes de utilidad que inciden sobre el precio de venta de los paquetes:

Margen de Utilidad antes de impuestos	Paquete Estándar Precio por Viajero	Paquete Medium Precio por Viajero	Paquete Personalizado Precio por Viajero
30%	150.-	182.-	315.-
50%	170.-	210.-	363.-
75%	200.-	245.-	423.-

En base a estos precios es posible negociar acuerdos que tienen que ver con la duración del evento. Debemos tener en cuenta que si el evento tiene una duración de dos días, por ejemplo, se requerirán cuatro servicios de Coffee Break. Cuanto más largo es el curso más importante resulta la calidad del Coffee Break para el mantenimiento del bienestar del grupo, y es posible prorratar los costos de modo que los precios básicos del servicio puedan resultar más baratos.

De este modo, los diferentes puntos de equilibrio se obtienen en torno a las siguientes cantidades de servicios prestados a los viajeros

En cuanto al punto de equilibrio del proyecto, podemos realizar el siguiente cálculo:

Costo Fijo Inicial / Precio por Viajero = Punto de Equilibrio

Márgenes de utilidad / viajero				
Categoría	Margen Bruto			
Estándar	30%	150	170	200
<i>Equilibrio en cantidad viajeros</i>		500	441	375
Medium	50%	182	210	245
<i>Equilibrio en cantidad viajeros</i>		412	357	306
Personalizado	75%	315	363	423
<i>Equilibrio en cantidad viajeros</i>		238	207	177

Fuente: Elaboración propia

Tomando como referencia el Precio por Viajero del Paquete estándar a precio más bajo (hipótesis más pesimista), resultan necesarios 500 viajeros para amortizar la inversión. En nuestro planteo, resulta posible amortizar la inversión inicial en el primer mes de trabajo con la prestación de servicio de nivel estándar a un (1) evento mediano o dos (2) eventos pequeños. Con esta posibilidad, resulta posible realizar las inversiones fijas en forma seriada a medida que ingresan los fondos de la actividad, o recurrir a préstamos de terceros para la compra de los activos fijos, dado que son de rápida recuperación.

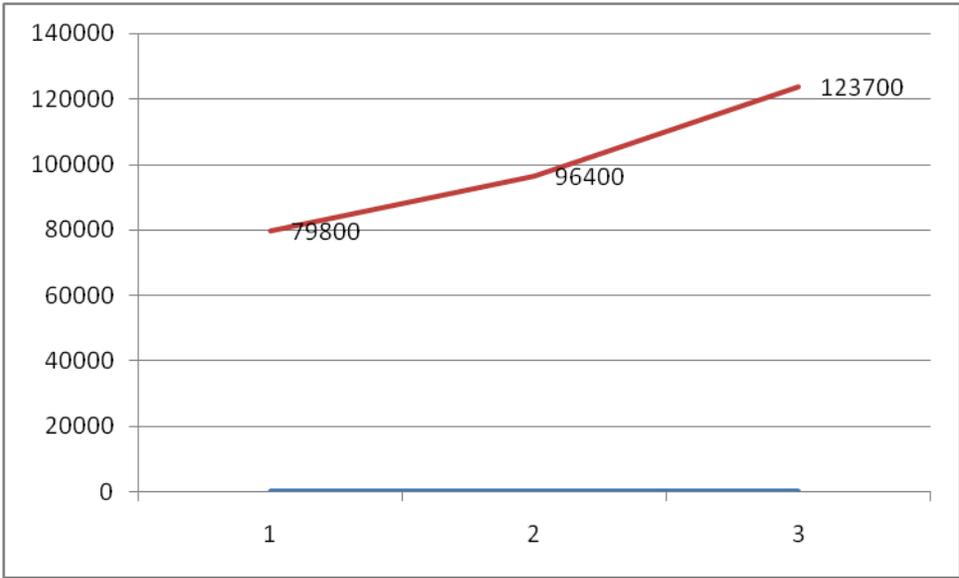
Análisis de tres Escenarios de Probabilidad para los tres primeros meses de actividad del emprendimiento

Escenario 1: Penetración del 0,5% del mercado de eventos locales

Mes 1	Escenario 1					Total
Cantidad viajeros estándar	350	Precio por viajero	150	Total recaudación	52500	
Cantidad viajeros medium	150	Precio por viajero	182	Total recaudación	27300	
Cantidad viajeros personalizados	0	Precio por viajero	315	Total recaudación	0	79800

Mes 2	Escenario 1					Total
Cantidad viajeros estándar	400	Precio por viajero	150	Total recaudación	60000	
Cantidad viajeros medium	200	Precio por viajero	182	Total recaudación	36400	
Cantidad viajeros personalizados	0	Precio por viajero	315	Total recaudación	0	96400

Mes 3	Escenario 1					Total
Cantidad viajeros estándar	400	Precio por viajero	150	Total recaudación	60000	
Cantidad viajeros medium	350	Precio por viajero	182	Total recaudación	63700	
Cantidad viajeros personalizados	0	Precio por viajero	315	Total recaudación	0	123700



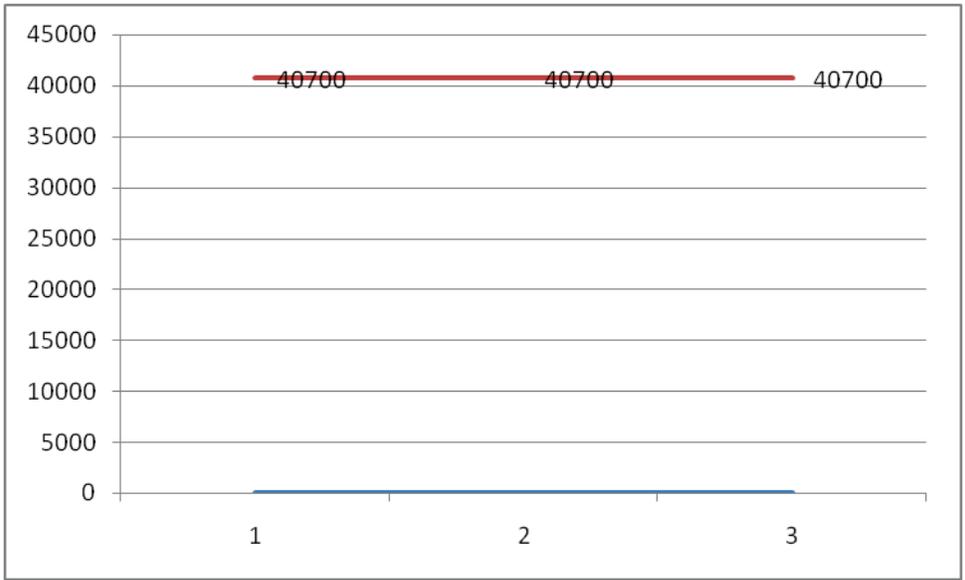
Margen Bruto proyectado tres primeros meses Escenario 1

Escenario 2: Penetración del 0,1% del mercado de eventos locales

Mes 1	Escenario 2					Total
Cantidad viajeros estándar	150	Precio por viajero	150	Total recaudación	22500	
Cantidad viajeros medium	100	Precio por viajero	182	Total recaudación	18200	
Cantidad viajeros personalizados	0	Precio por viajero	315	Total recaudación	0	40700

Mes 2	Escenario 2					Total
Cantidad viajeros estándar	150	Precio por viajero	150	Total recaudación	22500	
Cantidad viajeros medium	100	Precio por viajero	182	Total recaudación	18200	
Cantidad viajeros personalizados	0	Precio por viajero	315	Total recaudación	0	40700

Mes 3	Escenario 2					Total
Cantidad viajeros estándar	150	Precio por viajero	150	Total recaudación	22500	
Cantidad viajeros médium	100	Precio por viajero	182	Total recaudación	18200	
Cantidad viajeros personalizados	0	Precio por viajero	315	Total recaudación	0	40700



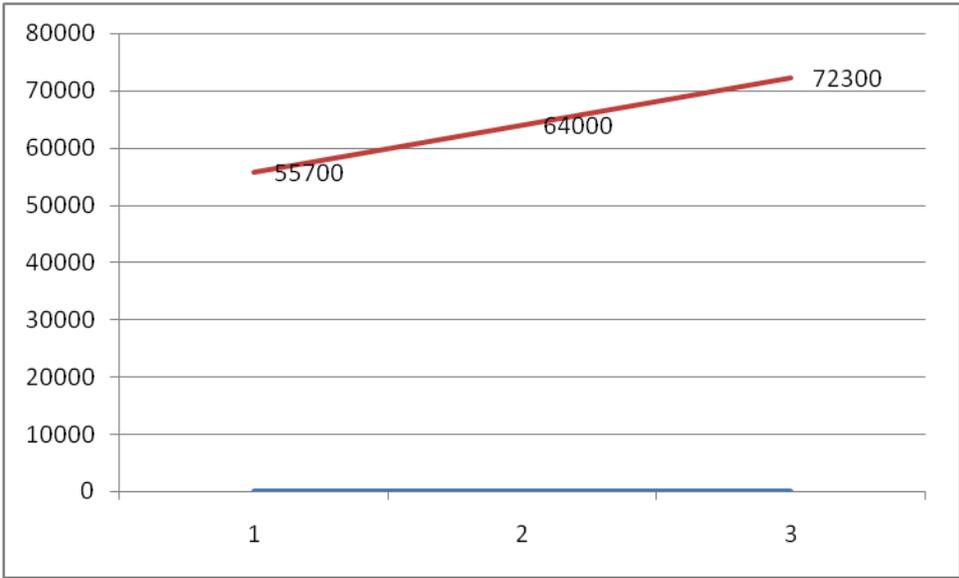
Recaudación proyectada tres primeros meses. Escenario 2

Escenario 3: Penetración del 0,25% del mercado de eventos locales

Mes 1	Escenario 3					Total
Cantidad viajeros estándar	250	Precio por viajero	150	Total recaudación	37500	
Cantidad viajeros médium	100	Precio por viajero	182	Total recaudación	18200	
Cantidad viajeros personalizados	0	Precio por viajero	315	Total recaudación	0	55700

Mes 2	Escenario 3					Total
Cantidad viajeros estándar	275	Precio por viajero	150	Total recaudación	41250	
Cantidad viajeros médium	125	Precio por viajero	182	Total recaudación	22750	
Cantidad viajeros personalizados	0	Precio por viajero	315	Total recaudación	0	64000

Mes 3	Escenario 3					Total
Cantidad viajeros estándar	300	Precio por viajero	150	Total recaudación	45000	
Cantidad viajeros médium	150	Precio por viajero	182	Total recaudación	27300	
Cantidad viajeros personalizados	0	Precio por viajero	315	Total recaudación	0	72300



Recaudación Proyectada 3 primeros meses: Escenario 3

Escenarios	Margen Bruto	Probabilidad de Ocurrencia	Margen Bruto Proyectado
1 (Optimista)	299900	0.1	29990
2 (Pesimista)	122100	0.7	85470
3 (Medio)	192000	0.2	38400
Margen final			153860
Capital Invertido			75000
Rentabilidad trim 1			78860
TIR trimestral			95,10%

Como puede observarse, aún en la hipótesis de una maximización del peor escenario (se le otorga 70% de probabilidad de ocurrencia al escenario más pesimista), la rentabilidad del emprendimiento resulta positiva con una TIR del 95.10%, en el primer trimestre invertido, (si bien deberán tenerse en cuenta los costos operativos generados en el trimestre a los efectos de conocer la rentabilidad final del proyecto) resultando un emprendimiento con expectativa de altísima rentabilidad y capacidad de recupero muy rápido del capital. Al producirse el recupero de la inversión fija en el primer trimestre, en los sucesivos trimestres el emprendimiento sólo deberá afrontar los costos operativos que le corresponden a la prestación de cada una de las actividades asociadas a las reuniones que le son contratadas

Debe ponerse en acento en que el éxito de la propuesta depende exclusivamente de la capacidad del emprendimiento de insertarse en forma rápida en el mercado y obtener una diferenciación frente a la competencia. Esto depende del aporte de valor que otorgue su mezcla de productos y servicios, que permita diferenciar el evento en la mente de los consumidores del Coffee Break.

Conclusiones

A continuación, se detallan las conclusiones que podemos extraer del análisis realizado, tanto en lo que respecta al empleo del Plan de Negocios como modelo organizador, como a los resultados proyectados por el negocio en sí mismo

a) Respecto al empleo del Plan de Negocios

Las herramientas propias del análisis de Plan de Negocios, resultaron de utilidad para el diseño del emprendimiento proyectado. El análisis capítulo a capítulo que se propone como técnica en esta herramienta, permitió organizar los hallazgos, partiendo de una idea bruta y realizando una incorporación progresiva de evidencias y datos.

La Matriz FODA resultó una herramienta de gran relevancia, permitiendo detectar las fortalezas y debilidades, de ella emergió la posibilidad de construir el emprendimiento con un formato flexible de asociatividad, que luego dio lugar a la propuesta de constituir una SAS, que permite asociar a los actores que proporcionan valor a la propuesta.

Además, el Plan de Negocios puede resultar una herramienta de gran utilidad a la hora de buscar financiamientos y de presentar en forma lógica y organizada el proyecto.

Sin embargo, consideramos que el Plan de Negocios no es suficientemente representativo de la potencialidad de este negocio, el cual, siendo desarrollado mediante una sistematización de los atributos que aporta el Coffee Break a las reuniones de acuerdo a los aportes de la neurociencia actual, podría dar lugar a diferentes variantes que permiten desarrollar de forma explosiva su potencial. Sugerimos una segunda etapa de análisis de tipo cualitativo, empleando un modelo Canvas o similar, con la participación de los actores que se convocarán a ser parte de la SAS.

b) Respecto al Proyecto de Coffee Break

El Proyecto de Coffee Break resulta viable, y su tasa de retorno es muy auspiciosa. El análisis de escenarios arroja un resultado positivo, con TIR positiva en el primer trimestre. No requiere inversiones de capital fijo de valor, y su capacidad de mantener la rentabilidad está asociada a la dinámica de creación de valor continuo a través de la innovación en los servicios prestados. Su principal ventaja competitiva es la formación de un cluster o equipo de talentos destinado a la innovación continua.

c) Cumplimiento de objetivos

Retomando los objetivos que convocaron esta investigación, podemos resumir las siguientes conclusiones:

El Objetivo General fue realizar un Plan de Negocios para evaluar la factibilidad de desarrollar un negocio especializado en servicios de Coffee Break en la ciudad de Paraná. Habiendo culminado el Plan de Negocios, podemos afirmar que el modelo propuesto es factible y rentable, con la condición de ser un aportante de valor para los viajeros (consumidores), que permita un auténtico descanso y disfrute sensorial en los breaks. Esta característica, distintiva de este emprendimiento, se puede lograr contando con un equipo diverso asociado, que aporte diferentes perspectivas de servicio y valor a los productos ofrecidos.

Desde el punto de vista financiero el emprendimiento es factible y su rentabilidad a corto plazo se proyecta como alta.

Los Objetivos Específicos fueron cumplimentados: se delineó y caracterizo el segmento "Turismo de Reuniones", se definieron las características distintivas del servicio de "Coffee Break" que le otorgan calidad al servicio, y se propuso un conjunto de servicios diferentes para aportar a la diferenciación, que aportan valor a la propuesta.

La hipótesis de trabajo adoptada planteaba que existe una oportunidad de negocios sustentable para desarrollar un emprendimiento experto en la prestación del servicio de Coffee Break para el turismo de reuniones en la ciudad de Paraná, y resultó demostrada a lo largo de la investigación.

Bibliografía

- Argentina.gob.ar <https://www.argentina.gob.ar/noticias/sas-sociedad-por-acciones-simplificada/> visualizada en 2019
- AOCA.org.ar <https://aoca.org.ar/> visualizada en 2019.
- Batista, A. (2008): Turismo de Eventos: Desafíos Prementes da Cidade João Pessoa. Tesis de Maestría, Universidad de Aveiro, Aveiro, Portugal
- Best. Roger J. (2007). "Marketing estratégico". Cuarta edición. Madrid. Pearson. Educación.
- Borello Antonio. (2000). "El Plan de Negocios. De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo". Colombia. Mc Graw-Hill
- Butler, R. W. (1980): «The concept of a tourist area cycle of evolution», *Canadian Geographer*, Vol. 24, pp. 5-12
- Carrizo Moreira A. (2009) "Turismo de Eventos: Desafíos Estratégicos de la ciudad de Joao Pessoa (Brasil)" Cuadernos de Turismo, nº 23, pp. 31-46 Universidad de Murcia.
- Catering y Cocteles <https://cateringcocteles.com/coffee-break-madrid/> Visualizado en 2019
- Espejo M. (1999): «Turismo de congresos y reuniones en la ciudad de Murcia», *Cuadernos de Turismo*, Vol. 3, pp. 45-59
- Evenbrite.com.ar (2019) <https://www.evenbrite.com.ar/> Visualizado en 2019
- Fillion L...; Cisneros Martínez L.; Mejía-Morelos J. (2011) "Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas". Primera edición. México D. F. Pearson Educación.
- Getz, D. (1997): Event Management & Event Tourism. Cognizant Communication Corporation
- Interforma Servicios (2019) <https://interformaservicios.wordpress.com/portfolio/telefonica/telefonica5/>. Visualizado en 2019
- Lambin Jean-Jacques, Gallucci Carlo, Sicurello Carlos. (2009). "Dirección demarketing. Gestión estratégica y operativa del mercado". Segunda edición. México D. F. Mc. Graw-Hill Educación.
- Lovelock Christopher, Javier Reynoso, Guillermo D'Andrea y Luis Huete. (2004) "Administración de servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos". Primera edición. México. Pearson Educación.

- Malhotra, Naresh K. (2008). *“Investigación de Mercados”*. Quinta edición. México. Pearson Educación
- Matías, Miguel (2004): “Organização de Eventos: Procedimentos e Técnicas. Manole,” São Paulo.
- Organización Mundial de Turismo. (1975).Asamblea General de Madrid.
- Organización Mundial de Turismo (2016) “La relevancia del turismo de reuniones en México”
- Palomeque, Fernando (2017) “Modalidades turísticas y clasificación del espacio turístico”
- Parana.gob.ar (2019) <http://parana.gob.ar/noticias/se-conformo-el-bureau-de-eventos-y-convenciones-de-parana.htm>. / Visualizado en 2019
- Plog, S. (1974): «Why destination areas rise and fall in popularity», Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 14(4), pp. 55-58
- Predif.org (2019) <http://www.predif.org/sites/default/files/documents/MANUAL%20CONGRESOS%20baja.pdf> Manual para Organización de Congresos y Eventos. / Visualizado en 2019
- Rodríguez del Bosque I, y San Martín Gutiérrez H. (2001) “Turismo de Reuniones: Oportunidad de Negocio” publicado por la revista Estudios Turísticos, n.º 147, pp. 121-139 del estado español
- Santesmases Mestre Miguel. (2012). *“Marketing, conceptos y estrategias”*. Sexta edición. Madrid. Ediciones Pirámide.
- Stroebak, Pernille (2013) “Tomemos un café! El café y la formación de comunidades en el trabajo”. Universidad de Copenhage
- Tourspain.(2016) <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-147-2001-pag121-139-86370.pdf> visualizado el 1.7.2019
- Turismo.gob.ar (2019) <http://www.turismo.gob.ar/noticias/2018/05/10/argentina-entre-25-paises-que-lideran-turismo-reuniones-en-mundo>. Visualizado en 2019
- Yarto Aponte (2008) “Turismo de Reuniones: Convenciones, Incentivos, Congresos y Exposiciones” Editorial Trillas
- Waber B, Olguin D, Kim T., Pentland A. (2010) “La Productividad de los Coffee Breaks”. Boletín del Instituto Tecnológico de Massachussets.

Anexos

Anexo 1: Entrevista al Sr. Francisco Morresi, referente técnico del OETR ARG (Observatorio Económico de Turismo de Reuniones de Argentina) de la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Paraná

1. ¿Cómo definiría Turismo de reuniones?

El turismo de reuniones es el turismo que se encarga de eventos ya sean congresos, convenciones, jornadas, eventos deportivos, etc. Me parece que es el producto turístico que más está creciendo a nivel nacional e internacional. Es una tendencia mundial el crecimiento en Turismo de Reuniones

2. ¿Es importante el turismo de reuniones en Paraná? ¿Por qué?

Considero que el turismo de reuniones es muy importante para Paraná porque rompe con la estacionalidad del turismo general. Ya que la mayoría de los eventos se llevan a cabo en los meses de temporada baja, es decir entre marzo, abril, mayo y luego agosto, septiembre, octubre y noviembre.

Además el turista de reuniones gasta entre 3 o 4 veces más de lo que gasta un turista de ocio. Ya que generalmente las personas que vienen por turismo de reuniones vienen con viáticos de la empresa, por lo cual cuentan con más disponibilidad para gastar.

Asimismo, ese turista generalmente luego regresa a la ciudad porque se queda con poco tiempo de conocer el lugar ya que pasa mucho tiempo en el evento. Por lo que, generalmente, vuelve a hacer turismo de ocio con su familia

Por todo ello el turismo de reuniones tiene varios puntos a favor que hacen que el producto sea muy bueno para Paraná

3. Si bien aún no están los datos del anuario 2018 del OETR (Observatorio Económico de Turismo de Reuniones). ¿Cómo cree Ud. que le fue a Paraná durante el 2018 respecto a años anteriores?

Este año (2018) tuvimos 184 eventos de gran tamaño, es el año en que hemos tenido mayor cantidad de eventos calificados e identificados. El año pasado (2017) tuvimos 147, es decir que hubo un buen crecimiento. En ese sentido vamos a posicionarnos seguramente dentro de las 10 primeras ciudades del país. No

sabemos en qué posición todavía (porque no conocemos los resultados de las demás ciudades), pero supongo que vamos a estar séptimos, octavos o novenos. Y eso es muy importante para la ciudad de Paraná ya que hay más de 300 destinos que están participando dentro del Observatorio Económico de Turismo de Reuniones, y que la capital entrerriana este dentro de las 10 primeras sedes es muy importante para la región y habla del potencial que tiene la ciudad para el turismo de reuniones

4. ¿Qué debe tener un evento para que califique como evento de Turismo de Reuniones?

Hay ciertos parámetros que tienen que cumplir los eventos para que califiquen. Tiene que tener por lo menos un turista que haya venido a ese evento (si son sólo participantes locales no califica) y tiene que tener una duración de 4 horas o más. Después hay otras condiciones dependiendo de qué tipo de evento sea. Por ejemplo, si son eventos deportivos internacionales tienen que tener un 10% de participantes extranjeros que hayan venido de por lo menos tres países diferentes. O los eventos ICCA (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones) que son los eventos internacionales, que generalmente son los más difíciles de conseguir. En Paraná desde hace un par de años no tenemos eventos ICCA porque son eventos que tienen rotación internacional. Se tiene que haber hecho por lo menos en tres países diferentes, debe tener más de 50 participantes y lo debe organizar alguna asociación. Por lo cual tiene varios requisitos que cumplir y además debe ser aprobado ante el comité de ICCA que es un comité internacional.

5. ¿Cómo se puede contribuir a mejorar la difusión de Paraná como destino sede de eventos?

Para difundir a Paraná como destino sede de eventos es fundamental el funcionamiento del Bureau. Ellos se encargan de salir a captar eventos. Está conformada por una parte privada donde son asociados, con la secretaria de turismo y el ente mixto de turismo. Y participan en ferias relacionadas a turismo de reuniones para posicionar a Paraná de la mejor manera.

También es fundamental la conectividad, nosotros tenemos como aeropuerto internacional más cercano al aeropuerto de Rosario. Sin embargo para los eventos

Nacionales, Paraná cuenta con excelentes accesos ya sea por rutas o el aeropuerto de la ciudad.

6. ¿Cómo acompañan los proveedores el crecimiento del Turismo de Reuniones?

El Turismo de Reuniones requiere del servicio de múltiples proveedores, ya sea en hotelería, gastronomía, lunches, coffee, sonido, iluminación, etc. Estos proveedores deben acompañar el crecimiento del producto, profesionalizándose en sus servicios y brindando el servicio específico que se requiera para cada evento en particular ya que no todos son eventos iguales (por ejemplo hay eventos de 15 personas y otros de 2.500). En ocasiones se adquieren servicios contratados desde Santa Fe. Por lo cual deberían entender el potencial del Turismo de Reuniones para adaptar sus servicios a cada evento y así ganar competitividad en el mercado.

7. ¿En qué salas se concentran las mayores cantidades de eventos en Paraná?

Hoy en día se realizan muchos eventos en las universidades, en el CPC (Centro Provincial de Convenciones) y en los hoteles más grandes (Howard Johnson, Maran Suites & Towers, Hotel Paraná). Podríamos decir entonces que en Paraná la mayoría de los eventos se centralizan en estos tres lugares; universidades, centro de convenciones y hoteles. Con un promedio de asistentes que varía dependiendo del tipo de evento.

8. ¿Qué puntos fuertes tiene Paraná como destino sede de eventos?

La capital entrerriana compite con otras ciudades importantes por lo que hay que destacar que Paraná al ser una ciudad chica es muy atractiva por sus cercanías. Esto es algo que al turista de reuniones le fascina. Supongamos que viene a un evento en el CPC, al finalizar se encuentra a dos pasos el río, de la costanera, a pocas cuadras del centro, de la peatonal, de su alojamiento, etc. Esto es algo que no sucede en las grandes ciudades como Buenos Aires donde quizás finaliza el evento a las 20 hs y demora 2 hs para llegar a tu alojamiento y no le queda tiempo para recorrer el lugar ni hacer alguna otra actividad. Esto sucede en las ciudades grandes como Rosario, Córdoba, etc. Entonces considero, que un punto fuerte que tiene la ciudad de Paraná es que queda todo cerca
Otro punto fuerte es la tranquilidad del lugar, en cuanto a la seguridad.

Otro factor importante es la cercanía con Santa Fe, ya que a veces se realizan congresos que utilizan hotelería de 4 o 5 estrellas y la capacidad hotelera de Paraná no alcanza. Pero tenemos a Santa Fe a 28 km y eso hace que se sume una gran cantidad de plazas. De hecho esto ocurre ya que hay eventos grandes que se hacen en Paraná y se alojan en Santa Fe y viceversa. Por lo cual tener otra capital cerca también es muy importante.

9. ¿Qué políticas públicas existen desde la secretaría de Turismo en este tema?

En este momento en la Secretaría de Turismo no hay un área de Turismo de Reuniones. Creo que sería fundamental que desde el municipio se haga un área de Turismo de Reuniones para desarrollar y llevar a cabo un programa de políticas enfocadas a potenciar el turismo de reuniones, donde haya un equipo de trabajo especializado en promover el producto. En este momento no existe eso, y no se termina de dedicar el tiempo que tendría que dedicarse a este producto. Considero entonces que conformar un área de turismo de reuniones sería un avance importante para trabajar en conjunto con el Bureau y con los privados.

Anexo 2: Entrevista a Eugenio Montenegro Lic. En comunicación Social. Fundador de Consultora Comunicar... Gerente de RRHH en Grupo Comunicar. .Docente de la Facultad de Ciencias de la Educación y Secretario general del Paraná Bureau de Congresos y Convenciones

1. ¿Cómo está relacionado con el Turismo de Reuniones?

Hace un año y medio que desde Grupo Comunicar decidimos innovar en la temática de Turismo de Reuniones prestando el servicio de acreditaciones para eventos. Servicio que hemos profesionalizado y potenciado. Así comencé a conocer el Turismo de Reuniones y descubrí el potencial que este tiene.

Me invitaron a ser socio fundador del bureau del Congresos y convenciones de Paraná, que es una institución nueva que se fundó en la ciudad para promover el desarrollo del Turismo de Reuniones y a partir de ahí comencé a investigar el nicho y a ver cuáles eran las posibilidades que ofrecía para la ciudad.

2. ¿Considera que el Turismo de Reuniones ha crecido en Paraná?

Sin duda alguna. Hubo un hito en nuestra ciudad que fue la construcción del CPC (Centro Provincial de Convenciones) y por lo que voy descubriendo por las ferias en las que voy participando y viendo los buerau de otras localidades y provincias, observo que el CPC representa una gran ventaja competitiva por la infraestructura que presenta, por el lugar en que está emplazado, por la capacidad, etc. Y articulado con la cadena hotelera y la propuesta gastronómica que tiene la ciudad, hacen que Paraná sea una sede muy competitiva. Lo que voy viendo y aprendiendo del sector es que con poco se ha logrado mucho. Paraná está escalando en la agenda de destinos sedes y veo un enorme potencial de que siga creciendo. De hecho está siendo referente para otros terruños de la provincia; acaba de fundarse otro bureau en Colón y está siendo referente para que en la provincia se generen otras instituciones enfocadas con el mismo objetivo que es proponer a cada localidad como destino sede de Turismo de Reuniones

3. ¿Qué objetivos tiene el Paraná Bureau de Congresos y Convenciones?

Actualmente ocupo el puesto de secretario general del Bureau de Congresos y Convenciones de Paraná. El objetivo del Bureau es promocionar a la ciudad de

Paraná como destino sede de eventos. Y mi objetivo personal y empresarial es contribuir a que se genere una mayor conexión entre los distintos proveedores que forman parte de la cadena de valores del Turismo de Reuniones ya que he llegado a la conclusión de que sólo son exitosos los destinos en los que los proveedores logran trabajar en red. Las personas que vienen a los eventos necesitan tener una experiencia completa de la satisfacción y de resultados en todos los eslabones de la cadena y creo que es una gran cuenta pendiente que tenemos en Paraná; que el trabajo sea articulado, en red, sinérgico. Por lo cual desde el bureau estoy militando por el trabajo en red y la articulación entre los distintos actores del Turismo de Reuniones

4. ¿Considera que Paraná cuenta con proveedores de calidad que generen un valor agregado al Turismo de Reuniones?

Creo que Paraná debe crecer en calidad en todas las industrias y todos los aspectos. Tenemos mucho por mejorar en muchos aspectos. Pero también hay quienes apuestan a acompañar el crecimiento como es el caso de Grupo Comunicar que desde hace dos años presta servicios de acreditaciones de eventos y está invirtiendo en tecnología, capacitación y formalizando alianzas estratégicas con proveedores nacionales para ofrecer un servicio de calidad para eventos de Turismo de Reuniones. Gracias a ello hoy brindamos un servicio de acreditaciones Premium. También veo otros proveedores de otros servicios que también lo están logrando y esto se nota en la satisfacción de los clientes.

5. ¿Aporta valor al evento prestar un servicio de Coffee Break de calidad?

Creo que aporta muchísimo. Ya que una de las principales razones por las que las personas concurren a los eventos tiene que ver con el networking y la socialización. Esto ocurre en el receso donde se brinda el coffee break por lo cual es un momento fundamental del evento que debe ser bien atendido para que se considere de calidad.

El acceso al conocimiento que generan los eventos es importante, aunque muchas veces no es fundamental ya que las redes y el acceso a la información hacen que no sea un factor determinante.

Además los formatos de los eventos siguen siendo muy tradicionales, donde hay poca interacción social ya que unos pocos transmiten la información y la mayoría

solo escucha. Esto hace que los asistentes esperen con ansias el momento del coffee break para poder socializar, reaccionarse, intercambiar tarjetas, establecer vínculos y conocerse.

Por lo cual creo que el coffee es un momento clave del evento y que siempre se debe pensar de qué manera se puede potenciar.

6. ¿Que debe tener un coffee break para que sea de calidad?

Cada evento es particular. Y al igual que el resto de los servicios, considero que lo importante es que el proveedor se adapte a las características de cada evento. Estamos en una época en la que sólo sobreviven quienes tienen capacidad de adaptación. Los que sobrevivimos en este mercado de Turismo de Reuniones no somos ni los más inteligentes ni los más capaces, sino los que tenemos mayor capacidad de adaptación.

La capacidad de adaptación significa tener una interpretación del tipo de evento para el que somos contratados y en función de ese tipo de evento definir las características que debe brindar nuestro servicio. Entonces, descontando la buena calidad de los buenos productos que se utilicen, la calidad del servicio depende, fundamentalmente, de la capacidad de adaptación al cliente y al tipo de evento que se trate.

Entonces por un lado es importante la capacidad de interpretación del evento para el que se está siendo contratado, la adaptación de las características de ese servicio al evento y por otro lado también la lectura del mercado. Hoy en día por ejemplo hay una fuerte tendencia que tiene que ver con vida saludable, vida sana. Se ha generado una mayor concientización sobre la importancia de comer saludablemente y los servicios que lo interpretan y se van adaptando están teniendo muy buenos resultados