

UNIVERSIDAD DE BELGRANO



MBA
MENCIÓN EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

TÍTULO: Plan de Negocios para el Túnel de Viento “Newbery Skydive”

AUTOR: Aníbal Lanz Padrón
927/318

TUTOR: Dr. Carlos Loisi.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	2
Resumen	3
1. Presentación del Negocio	4
1.1. Antecedentes del Producto	4
1.2. Justificación	5
1.3. ¿Qué vamos a vender?	6
1.4. ¿A quién se lo venderemos?	7
1.5. ¿Por qué nos elegirán a nosotros?	8
1.6. Ventajas Competitivas	10
1.7. ¿Cómo seremos reconocidos?	11
1.8. Delimitación del Escenario	12
1.9. Horizonte de Tiempo	13
1.10. Estrategia Competitiva	15
2. Túnel de Viento Newbery Skydive	22
2.1. La Empresa y el Servicio	22
2.2. Misión	25
2.3. Visión	25
2.4. Objetivos primarios	26
2.5. Dinámica operativa	26
2.6. Estándares de calidad del Producto y Servicios brindados	29
3. Análisis de la Industria	32
4. Análisis del Mercado	41
4.1. Estudios de impacto sobre los usuarios	43
5. Análisis FODA	46
6. Plan de Marketing	50
6.1. Posicionamiento	50
6.2. Precio	51
6.3. Plaza	51
6.4. Promoción	52
6.5. Estrategia de Mercadeo	57
6.6. Ventas	59
6.7. Atención al Cliente	60
6.8. Relaciones Públicas	62
7. Análisis Financiero	66
7.1. Condiciones Generales	66
7.2. Atractivos Financieros en Dólares (US\$)	66
7.3. Requerimientos de Capital en Dólares (US\$)	67
7.4. Inversión en Marketing en Dólares (US\$)	68
7.5. Ingresos en Dólares (US\$)	69
7.6. Egresos en Dólares (US\$)	70
7.7. Profit & Lose en Dólares (US\$)	71
Conclusiones	72
Bibliografía	76

Resumen

En este trabajo se elabora un Plan de Negocios orientado a presentar para consideración del apreciado Sr y dilecto amigo Wilmer Ruperti la evaluación y la viabilidad económico-financiera de la puesta en marcha de un Túnel de Viento, simulador de caída libre, en el Aeropuerto Internacional de San Fernando provincia de Buenos Aires en la República Argentina, destinado al entretenimiento del público, y al entrenamiento de profesionales paracaidistas.

Se propone la realización de varias Pruebas Piloto y la implementación de un Plan de Marketing que sustentará el proyecto, el cual consiste en la creación de una empresa, Newbery Skydive, que comercializará el servicio. Hasta el momento no se han registrado experiencias de este tipo con Túneles de Viento en la Argentina, por lo que se trata de un lanzamiento único y claramente diferenciado dentro de las ofertas vigentes en la industria del entretenimiento y los deportes no convencionales.

También se realiza un análisis de los diferentes factores que intervienen en la puesta en marcha de un Túnel de Viento, haciendo especial énfasis en la estrategia de posicionamiento y de mercadeo que conviene adoptar para asegurar el éxito del proyecto.

Finalmente, en las conclusiones se establecen las principales líneas de acción para plasmar en la realidad el Plan de Negocios desarrollado.

1. Presentación del Negocio

1.1. Antecedentes del Producto

Se han llevado a cabo investigaciones y estudios relacionados con los túneles de viento en varios países. La Facultad de Ingeniería del Instituto de Mecánica de los Fluidos e Ingeniería Ambiental (IMFIA), Montevideo-Uruguay, entre el año 1994 y 1997 diseñó y construyó un túnel de viento con el propósito de investigar fenómenos relacionados al viento atmosférico mediante la técnica de la modelación física, en áreas vinculadas con la arquitectura y la construcción, evaluando el efecto del viento sobre edificios y de éstos sobre el viento.

Existen túneles del viento en París, Las Vegas, Orlando y Perris Valley (Estados Unidos) e Inglaterra.

El túnel del viento ubicado en las Vegas se llama Flyaway, atrae a 30.000 curiosos (residentes y turistas) cada año. Entre ellos se incluyen paracaidistas experimentados que usan el túnel de viento para practicar. La base del túnel genera vientos de hasta 120 millas por hora.

El Ejército estadounidense utiliza un túnel de viento localizado en Fort Bragg-Carolina del Norte, para entrenar a sus paracaidistas.

Actualmente un grupo de investigadores de ingeniería aeronáutica de la Escuela Politécnica Superior de Castelldefels de la Universidad Politécnica de Cataluña-España está construyendo un túnel del viento vertical para el entrenamiento de paracaidistas, que se espera sea el más grande del mundo destinado a esta aplicación. Este simulador de caída libre será construido por la empresa Voralcel

S.L. de Castelldefels, se instalará cerca del centro de paracaidismo de Empuriabrava y será comercializado bajo el nombre de Skydai, previéndose que entrará en funcionamiento en este año 2008. Por el momento, ya han mostrado interés por este túnel de viento vertical empresas de Sudáfrica, Emiratos Árabes y la Republica Checa.

1.2. Justificación

Cuando analizamos la viabilidad de este proyecto, lo concebimos básicamente como una forma de presentar a cada miembro de la comunidad una oportunidad para ejercer su derecho a disfrutar del tiempo libre, y como un medio para contribuir al entretenimiento del pueblo argentino, a través de acciones tangibles y positivas para todos los participantes, de modo que puedan disfrutar de una experiencia única y la vida, sana armonizados y equilibrados colectivamente. Se trata de una propuesta participativa, dinámica y de disfrute individual y colectivo, en la cual cada persona puede disfrutar de lo que se siente en una experiencia de caída libre.

Las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos altos y medio-altos de la Argentina tienen un alto poder de consumo, y destinan un considerable porcentaje de sus ingresos al entretenimiento, mostrándose siempre abiertos a nuevos productos y servicios, particularmente en lo concerniente a entretenimientos y deportes no convencionales, por lo que hemos visto una gran oportunidad de incursionar con un producto innovador, nunca antes visto ni experimentado en la Argentina.

El **Newbery Skydive** resultará de gran interés para paracaidistas civiles y militares, tanto para los que se están iniciando como para los expertos. Durante el período de iniciación, el **Newbery**

Skydive les permitirá a los paracaidistas familiarizarse con las sensaciones de la caída libre y aprender a controlar su cuerpo en estas circunstancias, en un entorno controlado y en presencia de un instructor. Los paracaidistas expertos, por su parte, encontrarán en el **Newbery Skydive** el entorno ideal donde practicar las figuras que después realizan solos o por equipos en el aire. Como sistema de entrenamiento de caída libre, resulta más práctico y económico que practicar paracaidismo desde un avión, y el período de entrenamiento resulta más corto.

Asimismo, la instalación estará abierta al público en general, permitiendo su uso lúdico por parte de aquellos que quieran experimentar de primera mano las sensaciones de la caída libre.

Nuestro túnel del viento, inspira su nombre en la vida y hazañas del legendario Jorge Newbery, fascinado por los encantos del aire, quien se convirtió en un gran pionero del tema, primero con el vuelo de globos y posteriormente, desempeñándose en el campo de la aviación, llegando a romper varios récords nacionales, sudamericanos y mundiales. Su nombre le imprime grandeza e identidad nacional a nuestro producto.

1.3. ¿Qué vamos a vender?

El **Newbery Skydive** es un equipo de entretenimiento y entrenamiento de vuelo libre, donde las personas se elevan y flotan sustentadas por un flujo vertical de aire de alta potencia; pudiendo realizar maniobras mediante el control del cuerpo dentro de la columna de viento, con una participación activa, controlando los movimientos y experimentando distintos tipos de sensaciones.

Producto Físico	Producto Imaginario
Newbery Skydive	Vení a Volar

Matriz de Ansoff

		MERCADO	
		EXISTENTE	NUEVO
PRODUCTO	EXISTENTE		
	NUEVO	NEWBERY SKYDIVE	

Nuestro negocio se ubica en el cuadrante de mercado existente y producto nuevo, nos introduciremos a un mercado reducido con un producto que no existe en la Argentina.

1.4. ¿A quién se lo venderemos?

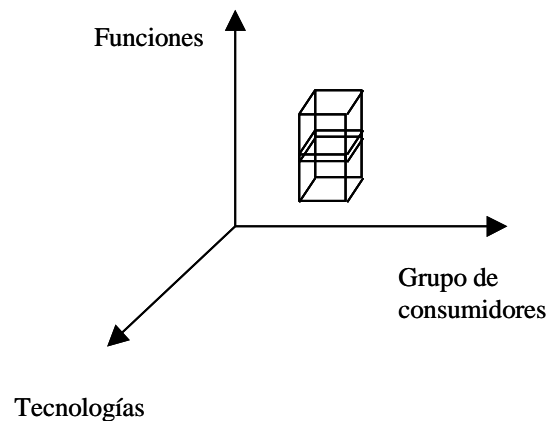
Variables Duras: Nuestro producto está dirigido a hombres, mujeres y niños a partir de los 5 años, de niveles socioeconómicos alto y medio alto, que representan el 20% de la población total del país y que poseen casi el 55% de la riqueza (Fuente: INDEC, censo del año 2001).

Variables Blandas: Hemos definido nuestro target de acuerdo a un estilo de vida experimentador, personas jóvenes de espíritu, abiertos a la aventura y a las actividades de riesgo, donde lo menos importante

es el precio sino la necesidad de satisfacer sus gustos y experimentar sensaciones nuevas.

Para poder analizar mejor nuestro producto en el mercado, utilizaremos la Matriz Tridimensional Producto-mercado.

Matriz Tridimensional Producto - Mercado



- Grupo de consumidores: es constante y está dirigido a la población de Capital Federal y el Gran Buenos Aires.
- Funciones: es variable, orientado al entrenamiento y entretenimiento.
- Tecnologías: es constante y está fundamentada en la mecánica en general y mecánica de fluidos.

1.5. ¿Por qué nos elegirán a nosotros?

Nos elegirán por ofrecer un producto totalmente nuevo, diferente y original, con la ventaja de ser los primeros en ofrecerlo en el mercado elegido. Por lo tanto, seremos líderes en diferenciación,

dirigiéndonos en principio a un mercado reducido donde no tendremos competencia y no nos podrán imitar.

Matriz de Estrategias genéricas de Porter

		LIDER EN	
		COSTOS	DIFERENCIACION
MERCADO	AMPLIO		
	REDUCIDO		NEWBERY SKYDIVE

1.6. Ventajas Competitivas

De acuerdo con Porter, el concepto de ventaja competitiva refiere a la posesión por la empresa de ciertos elementos (recursos, capacidades, productos, etc.), en una medida que no alcanzan a tener los competidores, lo que les brinda una posición competitiva superior. La posición competitiva es el lugar que ocupa la organización en relación con su competencia, en base a una determinada cantidad de variables económico-financieras:

- Margen Bruto de Ganancias
- Rentabilidad de las ventas
- Rentabilidad económica
- Rentabilidad financiera
- Productividad del trabajo
- Productividad horaria
- Eficiencia en costos
- Solvencia financiera
- Evolución en el mercado

Siguiendo esta definición, la competitividad en este Plan de Negocios es concebida como la capacidad de las organizaciones de generar y mantener beneficios en entornos cambiantes. El valor agregado o la diferenciación aparecerán a partir de las diferentes estrategias que se adopten en la investigación y diseño del producto a introducir en el mercado de la Industria del Entretenimiento, en nuestro caso la creación de un Túnel de Viento en la localidad de San Fernando, y la capacitación del recurso humano y el conocimiento del grado de satisfacción de la demanda. Conocer el grado de satisfacción de la demanda es una de las acciones fundamentales que deben realizarse antes de emprender una estrategia para promocionar

un producto de las características del Túnel de Viento, ya que con los datos que se obtengan se puede conocer mejor la posición del producto respecto de sus principales competidores –para lo que se requiere también un cuidadoso estudio de la oferta-, y constituye información básica para la toma de decisiones, afrontar los potenciales problemas asociados al tipo de producto y reforzar las ventajas competitivas existentes

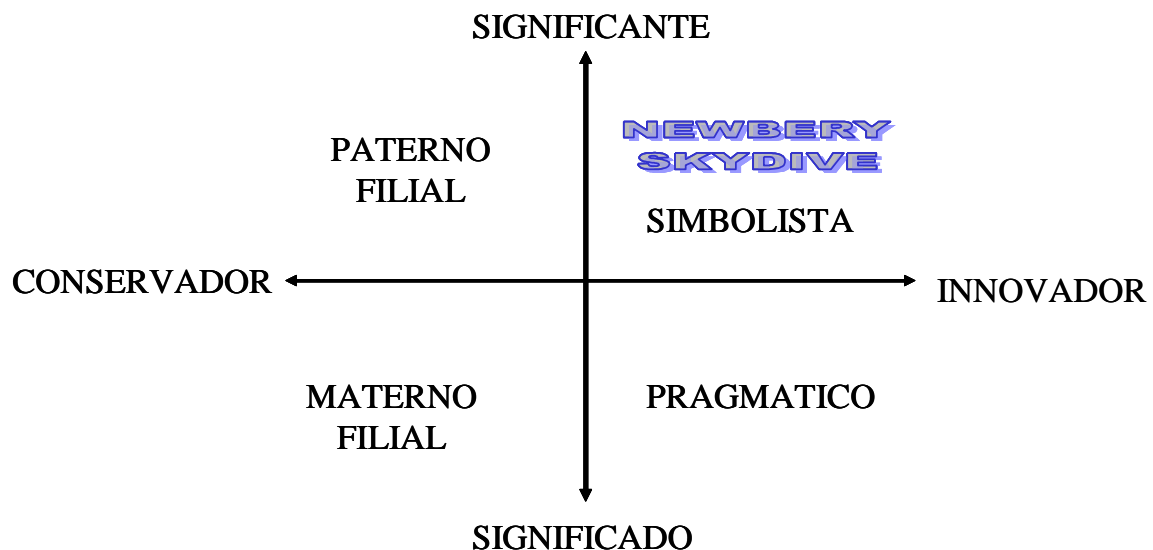
En el caso de Newbery Skydive, las ventajas competitivas que ostentará, a priori, son las siguientes:

- Producto nuevo
- Inimitable
- Único en el mercado

Estas ventajas serán sostenibles en el mediano y largo plazo siempre y cuando se genere una lealtad a la marca, lo cual se puede lograr a través de un servicio de calidad sostenido, y aprovechando la ventaja que brinda ser el primer emprendimiento en ofrecer un servicio de estas características en el país.

1.7. ¿Cómo seremos reconocidos?

Nos posicionaremos en el cuadrante simbolista, dirigido a personas ansiosas de satisfacer sus expectativas de aventura, creatividad, diversión y status, consecuentes con su estilo de vida, donde es más importante el significante que el significado, por lo cual el producto imaginario, de sentirse paracaidista por un momento, cobra un sentido prioritario para este estilo de personas.



1.8. Delimitación del Escenario

En el campo del entretenimiento, con la complejidad y la turbulencia creciente que experimenta el entorno, la eficiencia – definida como la relación establecida entre los recursos empleados y su costo, o como el modo de alcanzar objetivos prefijados a partir de una determinada combinación establecida entre inputs utilizados y outputs obtenidos-, es una condición necesaria pero no suficiente, se requiere de una eficacia, entendida como la medida en que se consiguen los objetivos programados de una empresa, asentada en la relación $\text{outputs logrados} / \text{outputs deseados}$. En los entornos cambiantes y turbulentos, la gestión debe volcarse a la evolución y las tendencias del mercado, ya que de ellas depende la capacidad de

adaptación y control de los cambios, factores esenciales y determinantes de los resultados de la organización

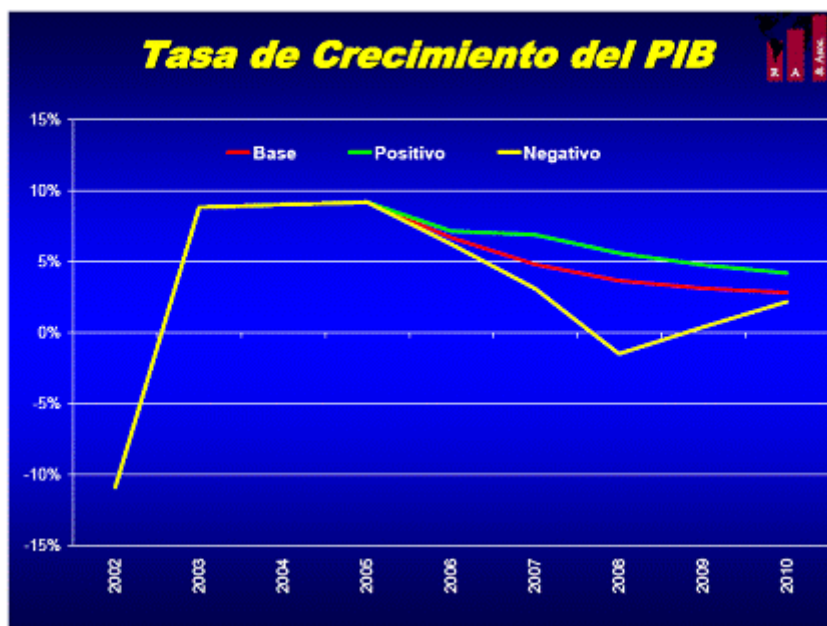
Nuestro negocio estará localizado en el Gran Buenos Aires y apuntará a satisfacer las necesidades del mercado nacional y las generadas por el turismo.

1.9. Horizonte de Tiempo

Vamos a proyectar nuestro negocio a mediano plazo, delimitándolo a 5 años, demostrando su viabilidad económica, captando el interés del inversionista para poder llevarlo a cabo.

Sub-escenario Económico

PIB



	2005	2006p	2007p	2008p	2009p	2010p
PBI	9.2%	6.7%	4.8%	3.7%	3.1%	2.8%

Se estima que el crecimiento acelerado que se ha venido registrando en las economías latinoamericanas en los últimos años se va a estabilizar en niveles de crecimiento similares a los presentados por los países desarrollados.

Con relación a la Argentina, y congruentemente con el comportamiento de crecimiento de Latinoamérica, el PBI ha presentado un desaceleramiento y se prevé que continúe esta tendencia para los próximos cinco años.

Tipo de Cambio

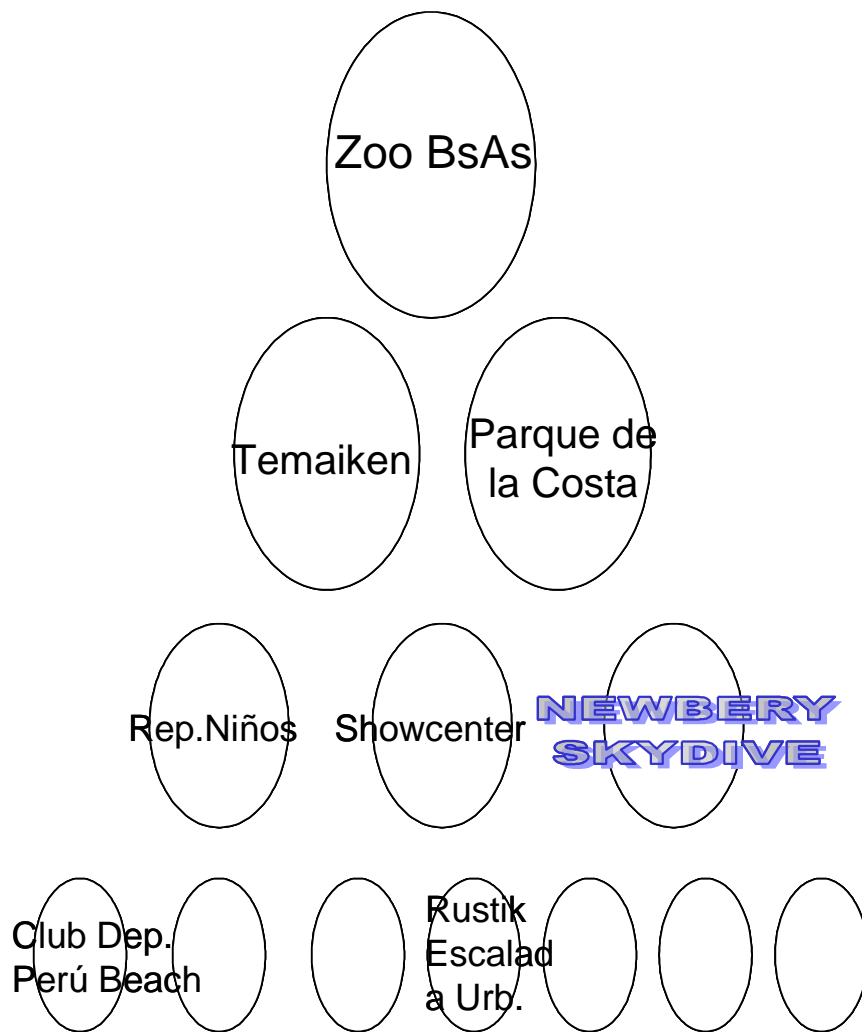


Miguel Bein, reconocido economista argentino, quien lidera desde hace cinco años el ranking de pronósticos del Banco Central, ha manifestado que debido a que el dólar seguirá presentando un debilitamiento con relación al euro, yen y yuan, para la Argentina esto implica mayor competitividad del peso, manteniéndose la relación entre dólar y peso, no previéndose una crisis para los próximos cinco años.

1.10. Estrategia Competitiva

En la estrategia de nuevos productos se interponen aspectos de no fácil regulación y estímulo, como la imaginación, la creatividad y el liderazgo en los promotores. Hay que tener en cuenta que en muchas situaciones el público tiene la “demanda apagada”, y hay que indagar, incluso entrever, qué productos resultarán de su satisfacción y estará preparado a absorber en función de aspectos como el importe, su contenido, su modo de exposición y mercantilización, etc.

Nuestra empresa pertenecerá al grupo del tercer orden, por ser un negocio de nicho sin rivalizar con las demás compañías sustitutas que se encuentran en el mercado.



Estrategia de Ingreso

Es la estrategia de la industria de entretenimiento una estrategia de solicitud por excelencia, y en variadas ocasiones se llegó a involucrar con la actividad turística misma. Es evidente que en un mercado cada vez más mercantilizado y competitivo, el atractivo de un producto para atraer clientes es fundamental.

Debido a que somos una empresa nueva, cuyos recursos son limitados, en especial el monetario, necesitamos encontrar un Inversionista emprendedor que esté interesado en nuestro proyecto.

Por ser nuestro producto altamente diferenciado, de tecnología de avanzada, y que requerirá una alta inversión en publicidad, nuestra estrategia de ingreso será a través de un ataque lateral.

Matriz de Ingresos

		DIFERENCIACION	
		BAJA	ALTA
RECURSOS	MUCHOS	ATAQUE FRONTAL	GUERRA RELAMPAGO
	POCOS	MINI DUPLICA	ATAQUE LATERAL NEWBERY SKYDIVE

Aparte de lo descrito previamente, cabe recordar que los mecanismos de comercialización se tornan cada vez más complejos y variados sufriendo una adaptación importante a los nuevos soportes tecnológicos y canales de comunicación.

Algo semejante ocurre con las estrategias de marketing en sus conceptos teóricos más originales, debido a que la gran cantidad de información de los mercados, de las maneras y los modos de vida, así como la actualización de los mecanismos a utilizar para dicho objetivo, posibilita a los profesionales del ámbito privado y público de la captación de demandas confíen mucho más en la operacionalización de estas estrategias, hasta el punto de que en

contextos de situaciones críticas y confusión sean ellas las únicas que se contemplan como una óptima opción de solución a aplicar.

¿Cuál va a ser nuestra Línea Maginot?

Utilizaremos una estrategia defensiva para evitar que ingresen competidores directos a nuestro negocio a la Argentina a través de un contrato de exclusividad con la compañía fabricante del producto físico. A continuación se reproduce un fragmento del contrato de compraventa, donde se muestran las cláusulas de exclusividad:

-El VENDEDOR le garantizará al COMPRADOR la exclusividad del producto conocido como “Túnel del Viento”, quedándole prohibida al VENDEDOR la venta, alquiler o cualquier otro tipo de transferencia del producto, a cualquier persona natural o jurídica distinta al COMPRADOR que tenga como finalidad su instalación dentro del territorio de la República Argentina.

-La anterior cláusula tendrá una vigencia de veinte (20) años a partir de la suscripción del presente contrato.

-En caso de infringir las presentes cláusulas el VENDEDOR deberá indemnizar al COMPRADOR con la suma de US\$ 10.000.000,00.

¿Cuál es nuestro Rudder?

El punto débil de nuestro negocio lo constituye el riesgo representado en la posible falta de apoyo en el flujo logístico de la plataforma ofrecida por el proveedor de los motores turbina, debido a que éstos son los únicos que ofrecen a nuestro alcance estos servicios.

¿Cuál es nuestra Isla de Malta?

Nuestro negocio estaría estratégicamente ubicado en el Aeropuerto Internacional de San Fernando, localizado en la ciudad de San Fernando, provincia de Buenos Aires, con una superficie de 190 hectáreas, una pista de 1800 mts. de largo x 30 mts. de ancho, y una terminal de 700 mts². El inconveniente que debemos afrontar es el mal estado de las vías de acceso, el cual resolveríamos invirtiendo en el mejoramiento de las mismas.

Este aspecto es un punto crítico debido a que cuenta con el espacio ideal para este tipo de negocio, es un lugar de fácil acceso y cercano a zonas de altos ingresos económicos.

¿Dónde nos podrían construir un Aeropuerto? Batalla de Guadalcanal

Nos podrían hacer daño desprestigiando nuestro negocio a través de medios de comunicación masivos, resaltando los supuestos altos riesgos que conlleva realizar esta actividad.

Para contrarrestar este tipo de mala publicidad se demostrará a través de evidencias objetivas, que a nivel mundial, en este tipo de actividad no se han presentado accidentes donde se ponga en riesgo la vida humana, y particularmente nuestro producto, contará con las adecuadas medidas pasivas de seguridad, como por ejemplo: sistemas de redes elásticas y metálicas en la parte inferior del túnel para garantizar la integridad del usuario antes de tocar el suelo; un detector de presencia para evitar que el usuario, con la presión ascensional, pueda tocar el techo del túnel; y un sistema para evitar

las paradas en seco de corriente de aire ascensional, en caso de que falle un suministro eléctrico.

Alfa Test

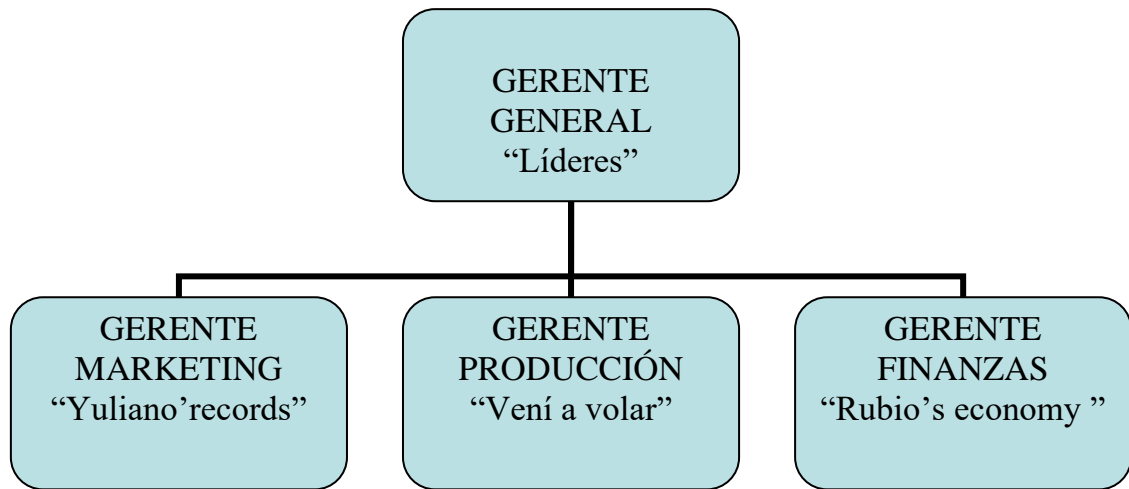
Nuestra prueba de garaje la haremos a través de un modelo del producto a escala (maqueta), donde mostraremos la operatividad y funcionalidad del Newbery Skydive. En esta etapa del proyecto invertiremos aproximadamente US\$ 5.000,00.

Beta Test

Como primera prueba de mercado, realizaremos un evento en el Shopping Unicenter, ubicado en el Gran Buenos Aires, en donde colocaremos un stand debidamente decorado, mostrando videos y afiches alusivos a otros túneles del viento y a saltos de paracaidismo, y como atracción principal, ofreceremos a las personas interesadas la posibilidad de experimentar en un simulador virtual de conducción de paracaidismo la sensación de estar en el aire. Estimamos que el costo de poner en marcha este stand será de aproximadamente US\$ 256.000,00.

Adicionalmente, se diseñará una página web donde se mostrará información general sobre el producto, precio, contacto y ubicación.

Organigrama Básico de la Empresa



En cuanto al retorno de la inversión como interés ejecutivo y compromiso principal, se le propone al inversionista la compra por parte de Newbery Skydive de su participación accionaria, para lo cual se dispondrán de los recursos necesarios obtenidos de los resultados financieros de la empresa y/o continuación y expansión del negocio a través de la investigación, innovación y el desarrollo como medio de nuevas inversiones.

2. Túnel de Viento Newbery Skydive

2.1. La Empresa y el Servicio

Newbery Skydive se genera a partir de un modelo de negocio innovador que proyecta la comercialización de un Túnel de Viento dentro de la industria del Entretenimiento y el Paracaidismo. Como empresa de la industria del entretenimiento, Newbery Skydive tendrá como propósito fundamental brindar a la familia argentina un medio de diversión único, y la posibilidad de experimentar las sensaciones de caída libre en forma segura y eficiente.

Por primera vez en la Argentina se propone poner en marcha un Túnel de Viento, simulador de caída libre que permite disfrutar de la emoción del paracaidismo sin saltar de un avión. Consiste en un tipo de colchón de aire con la fuerza suficiente para mantener flotando a una persona todo el tiempo que desee ante las miradas de amigos y familiares. Este entretenimiento permite también aprender a volar en caída libre bajo la supervisión de instructores especializados.

El Newbery Skydive está destinado a convertirse en un nuevo espacio de ocio donde será posible experimentar la sensación de caída libre, tal como se siente en la realidad cuando uno se lanza desde un avión a 5.000 metros de altura, pero durante mucho más tiempo y con mayor seguridad. Será un entretenimiento destinado al público que gusta de las emociones fuertes y la descarga de grandes dosis de adrenalina.

La innovación es un factor fundamental en la industria del entretenimiento, dado que la competencia es muy fuerte, por lo que es necesario saber adaptarse a las necesidades del cliente o a las modas

imperantes en el mercado. Esto hace que sea muy importante el manejo de la información, por lo que muchas empresas hacen encuestas a potenciales clientes o bien se retroalimentan con sus propios clientes.

Entre sus principales atractivos cabe destacar que es una actividad o servicio abierto a un público que abarca un amplio espectro etario, pudiendo disfrutar del mismo niños desde aproximadamente 5 años de edad a veteranos paracaidistas, interesados en la práctica de la caída libre, pudiendo maniobrar dentro del túnel a su gusto y con una infraestructura segura y de calidad. Lo único que se requiere para ingresar al túnel es colocarse el equipo compuesto por overol, casco y gafas, y atender a las indicaciones teóricas y prácticas de los instructores de vuelo.

Es preciso aclarar que el Túnel del Viento no es una actividad apta para personas que pesan más de 100 kilos, o que padecen hernia discal, dolores de espalda, predisposición a dislocar hombros, heridas recién suturadas, osteoporosis, osteoenfemedades, trastornos cardíacos y embarazos. Es por ello que, más allá de que el Túnel será diseñado y construido cumpliendo todos los requisitos y especificaciones técnicas de seguridad exigidas por las autoridades, los usuarios y consumidores asumirán la responsabilidad exclusiva respecto de los accidentes no vinculados a su funcionamiento.

Se proyecta que nuestro Túnel de Viento, en el primer prototipo diseñado, estará constituido por una hélice grande que consta de cinco partes, la cual generará vientos de hasta 200 kilómetros por hora. El Túnel estará recubierto por materiales acolchados para evitar daños físicos tras un golpe. Se espera que los paracaidistas profesionales puedan alcanzar una altura de 12 metros, mientras que

los usuarios no profesionales volarán a una altura de tres metros.

Dentro del Túnel se colocarán monitores desde donde los instructores enseñarán a los usuarios a mantener el equilibrio, girar, ascender y descender, haciendo un seguimiento personalizado de cada uno de los vuelos, adecuado a lo exigido por la actividad. De vez en cuando, se programarán demostraciones con profesionales abiertas al público, pudiendo servir como plataforma para campañas publicitarias, eventos, y todo aquello vinculado con el espectáculo y el ocio.

En cuanto a la función de Entrenamiento, de acuerdo con las experiencias registradas en los últimos campeonatos de caída libre en Estados Unidos, se subraya la importancia y gran efectividad del Túnel de Viento. Comparada su eficacia con un salto real, un minuto de Túnel equivale a más de dos saltos desde un avión. Así, resulta un dispositivo económico para los que se dedican profesionalmente al paracaidismo, produciendo óptimos resultados.

Todo proyecto orientado a desarrollar una empresa como Newbery Skydive debe plantearse como objetivo conseguir una mejor y mayor integración de los diferentes componentes del producto que se va a ofertar, y de una continua colaboración entre los actores para diversificar la oferta y llevar a cabo una estrategia de marketing y promoción más efectiva. El producto a comercializar será aquel producto que reúne una conjunción de recursos, servicios y equipamientos, condiciones tangibles e intangibles, capaces de satisfacer las aspiraciones y expectativas del usuario, susceptible de generar utilidades funcionales, simbólicas y vivenciales.

2.2. Misión

Proveer un servicio de entretenimiento y entrenamiento de primer nivel, diferenciándose a partir del carácter novedoso del Producto Túnel de Viento, simulador de caída libre, así como también un servicio de calidad y una atención al público de primer nivel y eficaz. En este sentido, se espera que en el lugar de emplazamiento de Newbery Skydive los visitantes y usuarios puedan realizar diferentes actividades recreativas, y de esta manera posicionarse como una de las principales empresas argentinas de la industria del entretenimiento.

La eficacia, desde una perspectiva estratégica, se vincula a una visión más global de la organización, y no tan restringida a aspectos económico-financieros, constituye una actitud estratégica que, para alcanzar el éxito competitivo, sigue determinados principios, a saber:

- a) Enfoque extrovertido de la dirección
- b) Enfoque prospectivo de la dirección
- c) Adaptación
- d) Actitud activa y voluntariosa
- e) Anticipación
- f) Flexibilidad
- g) Innovación

2.3. Visión

Ser una empresa líder y pionera en tendencias de entretenimiento y deportes alternativos en el mercado nacional argentino y regional(sur-américa), generando constantemente valor agregado a sus productos y servicios.

2.4. Objetivos primarios

- Diseñar una estrategia de implementación y puesta en marcha del negocio en las actuales condiciones del mercado.
- Diseñar el primer prototipo de Túnel del Viento dirigido al entretenimiento y entrenamiento del público en Argentina.
- Definir los estándares de seguridad y calidad del servicio a ofrecer.
- Definir las bases y condiciones del contrato con la empresa encargada de construir el Túnel de Viento.
- Establecer los diferentes targets a los cuales estará destinado el servicio.
- Elaborar la estructura de costos y beneficios para analizar el potencial económico del Newbery Skydive.

2.5. Dinámica operativa

La estructura organizacional de Newbery Skydive definirá los roles que van a desarrollar los miembros de la organización. El equipo de gestión deberá trabajar en conjunto y de forma óptima para alcanzar las metas fijadas en la planificación. Por su parte, la estructura debe proporcionar una clara definición de los deberes,

derechos y actividades de cada persona, así como el área de autoridad de las mismas. En la estructura se determinará también cómo y dónde obtener la información necesaria para desarrollar cada actividad.

Consideramos una departamentalización orientada al tipo de actividad desarrollada por cada integrante de la empresa, ya que ofrece las siguientes ventajas:

- focaliza la acción sobre el producto.
- facilita la especialización de cada persona.
- mejora la coordinación de las funciones.
- coloca a menor nivel la responsabilidad financiera.
- proporciona formación para los futuros integrantes de la empresa.
- aumenta la diversificación de la empresa.

De esta manera, en principio, la empresa tendrá un Departamento de Marketing, un Departamento de Producción y un Departamento de Finanzas.

A su vez, el Departamento de Marketing estará compuesto por un Gerente, un Diseñador de Campañas promocionales y publicitarias, 2 Expertos en Relaciones Públicas y un Asistente, encargados de establecer Joint Ventures y Alianzas estratégicas con empresas de primer nivel.

En el Departamento de Producción trabajarán 2 personas responsables de la Administración, 3 cajeros (uno por cada turno: mañana tarde y noche), 6 instructores de vuelo (dos por turno), 3 vigiladores (uno por turno), 3 técnicos operarios (uno por turno), 3 asistentes/enfermeros (uno por turno), lo que suma un total de 20

personas, responsables del funcionamiento y la operación del Túnel de Viento.

Finalmente, el Departamento de Finanzas estará integrado por el Gerente del Área y un contador.

Todas las actividades serán supervisadas y dirigidas por el Gerente General de la empresa. En la industria donde ha de operar Newbery Skydive es importante la contratación de personal adecuado, ya que el buen trato con los clientes resulta fundamental para la supervivencia de la empresa, sobre todo en el aspecto de imagen. Pero no basta con esto, sino que además es imprescindible tener una administración que maneje al personal de manera eficiente y efectiva.

Las actividades que forman parte de la Logística son diferentes de acuerdo, entre otros factores, a la empresa, a su estructura organizativa y a sus estrategias de negocios. Entendiendo a la logística como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, en Newbery Skydive la logística se focalizará en el proceso de planificación y óptimo funcionamiento del servicio, comprendiendo también las acciones promocionales a desarrollar.

La relación con los proveedores –fabricantes del Producto y proveedores de Equipo para Caída Libre- será estrecha, compartiéndose información sobre volumen y localización de la demanda, plantas, centros de distribución, capacidades y costos asociados, estructura de tarifas de transporte, de publicidad, etc. En principio, se espera trabajar con un grupo reducido de proveedores, implementándose mecanismos de compra lo suficientemente flexibles para adaptarse a las exigencias y restricciones del mercado. Para ello, se hará una evaluación de las capacidades y precios de distintos

fabricantes, desarrollándose un proceso de evaluación simple en función de la mayor fiabilidad que pueda brindar una y otra empresa proveedora, y la conveniencia de sus tarifas.

El tener una buena relación con los proveedores posibilita una mejor planificación del funcionamiento del Producto, teniendo en cuenta siempre que se debe sostener o mejorar el nivel del servicio al cliente. También se considerará, por ejemplo, el abastecimiento o reposición de componentes asociados al Túnel de Viento Newbery Skydive, para lo que resultaría ideal la implementación de un sistema de reposición automática.

Más allá de la selección del proveedor, el E-procurement es una extraordinaria herramienta para considerar puntos complejos como las necesidades de material o los criterios de selección del proveedor. Los acuerdos estratégicos con los proveedores forman la base de una planificación y ejecución del aprovisionamiento con un elevado grado de planificación, la cual debiera ser adaptable a las necesidades del público objetivo, fundamentalmente de los paracaidistas profesionales.

2.6. Estándares de calidad del Producto y Servicios brindados

Los estándares de calidad de los productos y servicios que brindará Newbery Skydive se basarán en un estricto respeto y control del cumplimiento de las normas de seguridad y comercialización de productos y servicios en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires.

Los cambios que se han producido en la economía global en los últimos años han generado profundas modificaciones en la gestión en lo que respecta a los estándares de calidad y normas de seguridad vigentes en la industria del entretenimiento, siendo éste uno de los procesos más importantes de la dinámica operativa de Newbery Skydive. Desde un principio, se buscará aumentar en forma continua la calidad y la atención al cliente, manteniendo los precios lo más bajos posible.

Por esto, la determinación de estándares de calidad debe unir y mantener ligados a todos los procesos y actores que tienen lugar en el funcionamiento del Túnel de Viento, puesto que se prevé que existirá una continua y permanente comunicación entre la empresa y los fabricantes del Producto, distribuidores de equipamiento, técnicos de mantenimiento y público en general.

Consideramos que una rápida accesibilidad al Túnel de Viento para los visitantes representará un factor crucial del servicio al cliente que brindará la empresa. Por otra parte, como ya se ha planteado con anterioridad, para el éxito del negocio será crucial desarrollar alianzas estratégicas con prestatarios de servicios importantes para el funcionamiento del negocio (operadores logísticos, distribuidores de equipos, agentes de venta, etc.), generándose redes que consoliden el posicionamiento logrado en el mercado a partir de los estándares de calidad establecidos.

Newbery Skydive, en consecuencia, espera obtener ventaja competitiva cuando estratégicamente brinde un servicio innovador y conveniente para diversos tipos de usuarios, en el doble aprovechamiento que puede hacerse del Túnel de Viento, como entretenimiento y como entrenamiento para profesionales paracaidistas. El sustento de esta ventaja competitiva se basará en la

calidad de los servicios brindados, y en hacerlo en forma más económica o efectiva que los competidores que pudieran surgir.

En un entorno competitivo donde cada vez son mayores las exigencias de los consumidores, sobre todo en lo que se refiere a la calidad del servicio y el producto, el negocio a emprender empleará estándares en aspectos tales como la reducción de los tiempos de espera, optimización de la velocidad del viento de acuerdo con las características de los usuarios, el cumplimiento de las demandas de los organismos de control, y el estudio de las necesidades de los usuarios, el incremento de las opciones del servicio, denominada diversificación, las formas de presentación de los anuncios, y qué incidencia tienen los costos operativos sobre el valor agregado.

A la vez, para que el negocio tenga éxito se requerirá la implementación de estándares en lo referente a la dinámica operativa de la empresa. Para ello, resulta clave administrar el flujo del trabajo, prever cuánta gente será necesaria para manejar la carga de trabajo esperada y comprender el perfil de los recursos humanos a contratar, lo que será visto en mayor detalle más adelante. La única manera en que Newbery Skydive podrá obtener ventajas competitivas es asegurando la calidad del servicio y la atención al cliente, o realizando reducciones de precios que tiendan a aumentar el volumen de público asistente.

3. *Análisis de la Industria*

Más allá de la escasa bibliografía, la carencia de datos y el amplio espectro que abarca la industria del entretenimiento, que como tal comprende diferentes consumos culturales y subsectores, es preciso establecer un análisis, aunque sea teórico, de la industria en la cual se ha de insertar nuestro producto.

Inmersos en un mundo globalizado, donde la primacía de los medios de comunicación, sus avances y alcances, ha actuado a favor de un consumismo que ya estaba presente antes de la explosión de Internet, la humanidad se encuentra seducida y atravesada por la hiperrealidad que se puede hallar en la televisión y los otros medios, dentro de un escenario caracterizado por la simulación, donde los signos enmascaran y esconden la ausencia de una realidad profunda o se viven “guerras virtuales”.

Una de las repercusiones de la globalización ha sido la generación de una lógica administrativa que tiende a desestructurar y acrecentar la marginación de algunas regiones, a disminuir las autonomías y a acrecentar las interdependencias. Para contrarrestar esta tendencia, actualmente, en el marco del mundo globalizado, las exigencias de eficiencia productiva y organizacional en el ámbito regional y local imponen una modalidad de gestión participativa que incentive la motivación y promueva el consenso de los distintos grupos y sectores, logrando que interactúen y contribuyan a objetivos comunes.

El concepto de Globalización refiere a la organización de la realidad inmediata como una sociedad planetaria que, más allá de fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas y condiciones socioeconómicas, se caracteriza por

la internacionalización –semejanza y afinidad-, cada vez más profunda de los procesos económicos, los conflictos sociales y los fenómenos político-culturales.

En América Latina el concepto de globalización es utilizado para justificar de algún modo las transformaciones que se han producido en las economías de los diferentes países, con procesos de renegociación de deuda externa y distribución del ingreso semejantes, siendo la orientación general la búsqueda de integraciones regionales, y la sujeción de la economía a los efectos de la libertad de los mercados, las fluctuaciones monetarias y los movimientos especulativos de capitales. Es por ello que la globalización se refleja sobre todo en los procesos económicos, y en menor medida, de acuerdo con el desarrollo de cada país, la innovación tecnológica, la cultura, el medio ambiente y el ocio.

En la década de los 80, a medida que aumentó la competencia internacional e interregional, comienzan a producirse cambios paulatinos en las funciones y ámbitos de actuación de los gobiernos locales que se perfilan como promotores del desarrollo económico y social. En una era de producción flexible, ciudades globales y nuevos espacios industriales, se sugiere una reevaluación de las políticas locales, ya que los municipios deben incorporar nuevas funciones y ejercer un rol más protagónico. En este contexto, el proceso de descentralización aparece como la tendencia universal, encontrando fundamentos en la revolución científica y tecnológica, en la reforma de los estados y en las demandas de la sociedad civil. El Estado central ya no es más el único vertebrador de los sistemas económicos y el sistema vertical y centralizado resulta cada vez más disfuncional a las exigencias de la globalización.

Otra repercusión importante de la globalización, que afecta a la gestión turística, ambiental y urbana, se relaciona con una lógica transnacional de funcionamiento de las grandes empresas, una lógica territorial de desarrollo de los diferentes sistemas económicos locales y una lógica supranacional de los procesos de integración económica. No se puede soslayar la complejidad del mundo económico actual, donde la descentralización es vista como una herramienta para alentar las iniciativas locales de desarrollo. Es evidente que la descentralización facilita la cesión de competencias, recursos y responsabilidades a las diferentes administraciones locales, sean regionales, provinciales o municipales. Con ello, pueden liberarse recursos potenciales de desenvolvimiento en cada territorio a partir de sus recursos endógenos y así, los actores locales ejercen su capacidad para decidir y liderar sus propios procesos de desarrollo

Al evaluar la incidencia de la globalización en el ocio y el turismo, cómo se refleja en instrumentos de universalización y conexión cultural, a la vez que el turismo se ha constituido en una actividad multisectorial y multidisciplinaria, en la que participan diferentes áreas productivas como la agricultura, la construcción, tanto del sector público como el privado, para proporcionar los bienes y los servicios requeridos por los turistas. Al definir la viabilidad de los proyectos, es preciso que éstos surjan de una previa identificación de oportunidades en los sectores. Para el caso que nos ocupa, se debería aprovechar la potencialidad vinculada a la valorización del deporte, la diversión y la experiencia sobrecogedora de la caída libre.

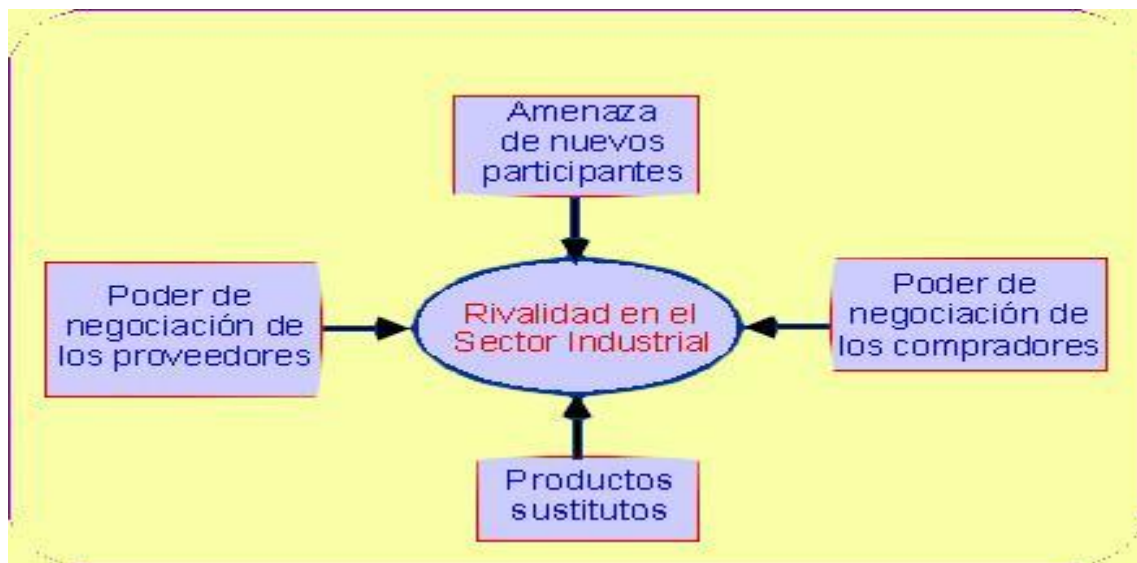
Consideramos, como Rifkin (2001), que el nuevo capitalismo es un capitalismo de acceso, caracterizado por incorporar plenamente la esfera cultural dentro de las relaciones mercantiles. Así, la comercialización de los recursos culturales, incluyendo los ritos, el arte, los festivales, los movimientos sociales, la actividad espiritual y

de solidaridad, todo tipo de entretenimiento y el compromiso cívico, todo adopta la forma de pago por el entretenimiento y la diversión personal. En este sentido, los productos culturales ya no valen por sí mismos, no tienen una existencia permanente sino pueden ser comprados y vendidos en un mercado donde predomina el poder de compra de cada actor o sector social.

Entendemos, por otra parte, que el Newbery Skydive pertenece al ámbito de la recreación, entendiendo a ésta como una necesidad básica del ser humano que a través del tiempo se ha manifestado en diferentes formas, considerándose fundamental en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Cada ser humano, en su edad y en su propio mundo, necesita diariamente de la recreación para disfrutar de una vida plena y satisfactoria, y a través de las actividades recreativas, como ir a volar en caída libre, se aprende a partir de la propia experiencia, una experiencia que puede despertar la creatividad, la espontaneidad y la originalidad.

La recreación –en este caso cristalizada en el Newbery Skydive- tiene como funciones básicas el descanso, la diversión, el complemento de la formación, la socialización, el desarrollo personal, todo lo que el ser humano necesita para ampliar sus espacios de manera tal que como individuo y como colectivo encuentre alternativas creativas, liberadoras y constructivas para su realización.

Dada la originalidad de nuestro producto, resulta complejo efectuar un análisis desde una perspectiva global. De cualquier modo, nos resulta de utilidad el modelo diseñado por Michael Porter para determinar el atractivo de una industria. Este modelo busca explicar de qué manera se determina que una industria sea más o menos atractiva a partir del análisis de las cinco Fuerzas Determinantes del Atractivo de la Industria.



Estas cinco fuerzas determinan entonces el nivel de atractivo de la industria, por lo que pasaremos a analizar cada una de ellas en función de las características de nuestro producto, sirviendo el análisis también para definir las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos buscados.

1) Amenaza de Productos Sustitutos: En el mercado argentino, en principio, no se presenta esta amenaza, ya que el Túnel de Viento puede considerarse como un producto único. De cualquier modo, las alternativas de diversión y entretenimiento vinculadas a la experiencia adrenalínica y emocionante que brinda el Túnel de Viento se asocian a los juegos que es posible instalar en parques de diversiones, tales como La Montaña Rusa, Autos chocadores, etc., mientras que a un nivel de un público más adulto, puede considerarse como producto sustituto la práctica de paracaidismo sin Túnel de Viento de por medio. Al planificar la campaña de marketing, se ha de tener en cuenta todas las ventajas que ofrece el Newberty Skydive, por sobre lo que pueden ofrecer otro tipo de atracciones.

2) Amenaza de Nuevos Competidores: Se toma en cuenta aquí la factibilidad de ingreso de otras empresas que apunten al mismo nicho, para lo cual se han de crear determinadas barreras de entrada, como la ya mencionada del establecimiento de la exclusividad con los proveedores. Nuestro éxito puede generar un polo atractivo para los inversores, de modo que se operará en base a tres aspectos básicos, a saber:

1. Fidelización a la Marca: Requiere la implementación de un aparato publicitario intensivo y extensivo, focalizando el target –familias de clase media y alta- en forma cuidadosa, procurando realizar joint ventures productivas en empresas de primer nivel y bien posicionadas en sus respectivos mercados. Una vez que los consumidores “viajen” por el Túnel del Viento, es prioritario lograr que deseen volver pronto, y difundan la calidad y excelencia del producto, para lo cual será necesario no sólo alcanzar sino superar sus expectativas. Otro factor importante es la búsqueda de una constante innovación en el servicio que se brinda, ya que productos novedosos como el nuestro suelen ser copiados de inmediato. Para ello, se procurará brindar un servicio lo más diferenciado posible, tanto en la variedad como en el nivel, para lo que se requiere una infraestructura de primer nivel, una atención al cliente sobresaliente, que propicie su máximo confort y agrado.
2. Ventaja en Costos: Considerando los altos costos involucrados en la puesta en marcha del proyecto, cualquier disminución que se logre en este aspecto será crucial para lograr una ventaja -y con ello una barrera- sobre los potenciales competidores. El logro de la exclusividad con los proveedores, con los encargados de

diseñar, fabricar y mantener el Túnel de Viento, será vital para los primeros años de actividad, y asegurará el mejor rendimiento posible. También se puede obtener ventajas estableciendo alianzas estratégicas con otros proveedores de servicios relacionados, como los de paracaidismo, parapente y otros deportes de alto riesgo que cada vez atraen a mayor cantidad de público.

3. Economía de Escala: Si bien éste es un factor que no afecta mayormente al ingreso de nuevos competidores, la realización de alianzas o acuerdos con otras empresas e instituciones para conseguir descuentos en insumos y poder ofrecer otros servicios, además del Túnel de Viento, puede resultar importante a la hora de minimizar los riesgos.

3) Poder de los Compradores: Aquí se analiza la capacidad de negociación de los consumidores y las personas que concurrirán al Túnel del Viento a la hora de elegir al Newbery Skydive. En este sentido, dado que la oferta existente para el servicio y el tipo de producto que pretendemos comercializar es prácticamente nula, su poder se ve bastante restringido, a pesar de la multiplicidad de opciones de entretenimiento y diversión vigentes en el mercado. Esto no quiere decir que se va a poner o colocar un precio caro para el uso del túnel, sino que se va a adecuar a los niveles de gastos del target seleccionado, y a los precios vigentes en el mercado para prácticas deportivas y de entretenimiento similares, como la de paracaidismo.

4) Poder de los Proveedores: Refiere a la capacidad de negociación de los proveedores a la hora de celebrar los contratos correspondientes a la fabricación, producción y mantenimiento del

Túnel del Viento. Tratándose de un producto que se fabricará y lanzará por primera vez en Argentina, creemos que en principio su capacidad de negociación puede ser alta a la hora de establecer la cláusula de exclusividad. Por otra parte, también hay un grupo de proveedores que brindarán otros servicios subcontratados, como el mantenimiento del local, el diseño y diferentes aspectos técnicos vinculados al funcionamiento de nuestro producto. En principio, la empresa deberá atenerse a aceptar sus condiciones; una vez constatado el éxito del emprendimiento creemos que se verá mermado su poder. En síntesis, creemos que esta fuerza competitiva es la menos atractiva de la industria, cotejada con las otras cuatro.

5) Competencia dentro de la Industria: Como hemos mencionado, la Industria del entretenimiento se encuentra enormemente diversificada, por lo cual la competencia es alta y se da en diferentes niveles. Es por ello que en lo que concierne a este factor, será fundamental la planificación de una estrategia de marketing adecuada, basada en el carácter único de nuestro producto, y a las emociones que puede brindar al público. La rivalidad que se genere dentro de la industria abarca a todos los parques de diversiones y/o entretenimientos similares que actualmente se ofrecen en el mercado, los que en principio se verían rezagados por el carácter novedoso del Newbery Skydive.

La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, por su parte, comprende los siguientes elementos:

- Barreras de entrada y salida: leyes de propiedad, impuestos, sociedades
- Regulación de actividades empresariales
- Concentración de estructura: asociaciones, propiedad

Por su parte, las condiciones de la demanda pueden ser evaluadas y analizadas mediante los siguientes elementos:

- Sofisticación de los consumidores, perfil del comportamiento de la demanda
- Educación del consumidor
- Comercialización institucionalizada: imagen definida
- Controles de calidad

Por último, los **Sectores de apoyo y relacionados** son:

- Operadores y promotores
- Restaurantes, bares
- Discotecas, casinos, parques de atracciones
- Otras actividades deportivas
- Servicios: bancos, medios, equipamiento
- Sistemas informáticos

4. Análisis del Mercado

El mercado primario está compuesto principalmente por personas de poder adquisitivo alto y medio, amantes de los deportes alternativos, y practicantes activos de paracaidismo. Además, se proyecta un mercado secundario conformado por familias y jóvenes de poder adquisitivo medio que quieran experimentar una sensación inigualable, como la que proveerá el Newbery Skydrive. Siendo un producto único y novedoso, el mercado, en principio, será abierto.

El cliente o usuario es el principal elemento del negocio, toma la decisión de invertir su esfuerzo y dinero en la experiencia, y es quien recibe más directamente los beneficios y el placer de practicar caída libre.

Actualmente existen potenciales clientes de diversa entidad y escala. Entre ellos se encuentra una amplia gama, que va desde el individuo que gusta de las experiencias fuertes y emocionantes, a las personas que practican paracaidismo profesionalmente, y que podrán entrenarse en el Túnel de Viento. De este modo, el Plan de Marketing deberá diversificarse en función de los requerimientos de cada uno de los targets específicos mencionados.

En función de los distintos mercados en los que podrá ejercer su influencia, Newbery Skydrive divide a sus futuros clientes en las siguientes categorías:

- practicantes de deportes de alto riesgo;
- familias que buscan divertirse;
- profesionales del paracaidismo;
- niños y jóvenes amantes de las emociones intensas; y
- público en general.

La empresa Newbery Skydrive se hará cargo de llevar adelante las negociaciones de todas las alianzas estratégicas necesarias para conformar el sistema y poner en marcha el Túnel de Viento, además de organizar la gestión logística operativa y mantener una sinergia con los constructores y proveedores del Túnel para que todas las partes reciban los beneficios esperados del modelo de negocio propuesto.

Las condiciones de los factores que de algún modo intervienen en la conformación del mercado refieren a los siguientes elementos:

- Recursos humanos: formación, oferta, legislación laboral.
- Mercados de capital: costos, disponibilidad
- Infraestructura
 - Redes: carreteras, ferrocarril, aeropuerto
 - Conexiones: autobús, tren, taxi, etc.
 - Electricidad, agua, residuos
- Recursos
 - Naturales: niveles de contaminación, parques
 - Culturales: otros entretenimientos y atractivos
- Servicios Médicos
- Know-how

Con el fin de maximizar beneficios, se buscará establecer una alianza estratégica con el fabricante o grupo de fabricantes del Túnel de Viento. A su vez, el proveedor deberá firmar un contrato de servicios que asegure la calidad, mantenimiento y continuidad del funcionamiento del Newbery Skydrive, a fin de satisfacer las demandas del público.

4.1. Estudios de impacto sobre los usuarios

Las fases que se atravesaron en la concepción del Newbery Skydive, fueron las siguientes:

a) Generación de ideas: Consiste en extraer datos, ya sea de fuentes internas, clientes, competencia y proveedores, y a partir de los mismos establecer aquellos aspectos rescatables que puedan contribuir al desarrollo de innovaciones. Una segunda etapa en la generación de ideas es el filtrado de las mismas.

La idea que dio origen a nuestro proyecto surgió de conversaciones con amantes de deportes no convencionales y con paracaidistas profesionales que vivieron la experiencia de volar en un Túnel de Viento en Estados Unidos, Reino Unido y España. Entonces se planteó la posibilidad de fabricar e instalar un Túnel de Viento como atractivo turístico y deportivo en la zona de San Fernando, especulando sobre su viabilidad financiera.

Se indagó entonces si en la Argentina se cuenta con la tecnología requerida para su fabricación y armado, se preguntó en forma informal a algunos practicantes de paracaidismo convencional si les resultaba interesante y atractivo. Las primeras indagaciones dieron cuenta de una recepción positiva y entusiasta de la idea.

b) Desarrollo y verificación de conceptos: Consiste en transformar las ideas en conceptos. En este punto hay que diferenciar las ideas de los conceptos y de la imagen de un producto. Como última fase de esta instancia, se trata de verificar el concepto en consumidores meta. En nuestro caso, para indagar los conceptos planteados para el nuevo servicio, se elaboró una maqueta del Túnel de Viento para poder someterlo al veredicto del mercado meta.

c) Delimitación de la Estrategia de Posicionamiento: Se definieron los diferentes targets, el posicionamiento deseado y los objetivos de ventas, los cuales se exponen en el Plan de Marketing del presente trabajo.

d) Pricing: Consiste en la determinación del precio del servicio, y de la inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto. En principio, dado que se trata de un producto/servicio novedoso, es altamente probable que sea percibido como de calidad, por lo que el precio podrá adecuarse a las posibilidades del target principal – practicantes de deportes no convencionales de clases altas y medio-altas-.

e) Planificación: Esta etapa consiste en planificar la dinámica operativa de la empresa a mediano plazo, determinar las utilidades meta y establecer la mezcla de mercadotecnia. Aquí es importante proyectar a corto, mediano y largo plazo las utilidades buscadas, y qué estrategia de marketing será la más apropiadas para lograr los objetivos deseados. El análisis económico-financiero va a ser crucial para establecer una proyección de ventas, costos y beneficios.

f) Desarrollo del producto: Es el momento en el cual se pasa de la planificación estratégica a la implementación concreta del proyecto. En esta etapa se pueden establecer pruebas de funcionalidad y de consumidores para evaluar la calidad del servicio en su uso concreto.

g) Comercialización: La decisión de comercialización depende de distintas variables a tener en cuenta. Las 4 preguntas básicas que deben plantearse, son: cuándo, dónde, a quién y cómo. Si bien dichos planteos se hallan previamente pensados en las instancias anteriores, probablemente en las fases de pre-testeo se produzcan algunos cambios en el concepto original del nuevo producto, y, por otra parte, las circunstancias de un mercado de fluctuaciones constantes, hacen

que se vuelva una y otra vez a la planificación de los pasos a seguir. Respecto a las cuatro preguntas planteadas, podemos adelantar las siguientes respuestas:

Cuándo: A mediados del año 2008 (mes de Julio).

Dónde: En el Aeropuerto Internacional de San Fernando Provincia de Buenos aires República Argentina.

A quién: Profesionales del paracaidismo y amantes de los deportes no convencionales.

Cómo: Mediante una estrategia de promoción y publicidad que se focalice en posicionar al Túnel de Viento como la posibilidad de vivir una experiencia fascinante y emotiva, y a la vez segura.

Antes de la implementación del Plan de Negocios, entonces se proyecta la realización de varias pruebas piloto en las cuales se estudiará el impacto del Newbery Skydive sobre los usuarios. Estos estudios tienen como finalidad principal contar con una visión realista sobre la viabilidad del negocio, y evaluar el potencial del Túnel de Viento como entretenimiento innovador. Es importante también evaluar en qué medida el impacto alcanzado puede tener una sostenibilidad en el tiempo.

A partir de los resultados obtenidos en las pruebas piloto se diseñará el plan de Puesta en Marcha, donde se determinará la cobertura neta o alcance del Plan –la cantidad de personas del público objetivo que tendrán la oportunidad de experimentar el Túnel de Viento al menos una vez-, y la frecuencia de visitas –cantidad de veces que cada usuario hace uso del Túnel por mes-. En este sentido,

se considerará como impacto positivo el hecho de que la mayor cantidad de usuarios haga uso del Túnel dos veces en un mes.

En síntesis, la comunicación de conceptos y el impacto sobre los clientes será una preocupación constante de Newbery Skydive, a fin de satisfacer las expectativas de sus distintos asociados y actores de los procesos operativos. La empresa tiene prevista elaborar instrumentos y materiales como encuestas y entrevistas que servirán para conocer el impacto del Túnel de Viento en el público objetivo, como así también material informativo y normas de procedimiento para establecer los vínculos y alianzas estratégicas necesarias.

5. Análisis FODA

Fortalezas

- Es un producto novedoso en la Argentina
- Es un producto difícil de imitar y no presenta una competencia directa
- Será de fácil acceso a los usuarios
- Puede generar una rápida aceptación y abrir vías para la instalación y comercialización de otros Túneles de Viento en distintos puntos del país.
- Estará emplazado en un lugar privilegiado –aeródromo de San Fernando-, ideal para esta práctica deportiva y la experiencia de caída libre.

- Presentación de un producto que, además de ser seguro, será construido con técnicas amigables con el medio ambiente, y no generará contaminación alguna.

Oportunidades

- Los deportes de alto riesgo y que suscitan excitación están de moda y en crecimiento en la Argentina.
- Las clases altas y medio-altas cada vez gastan más en entretenimientos y diversión.
- Dada su infraestructura y adecuadas condiciones climáticas, Argentina es un país atractivo para las prácticas deportivas de caída libre y paracaidismo.
- Hay un importante grupo de practicantes de deportes no convencionales en el ámbito de la provincia de Buenos Aires.
- Se trata de un producto que si bien atraerá a sectores socioeconómicos altos, también puede captar usuarios de sectores medios y hasta medio-bajos.
- Es un negocio con altas barreras de entrada y se puede establecer un contrato de exclusividad con los fabricantes del Túnel y los proveedores del servicio.

Debilidades

- El impacto que genere en los primeros días de puesta en marcha será crucial para la evolución del negocio. Si al principio hay poco público influirá en la cobertura de los costos involucrados, y se verán afectadas las campañas promocionales.
- El costo de puesta en marcha del Túnel del Viento es elevado, y puede condicionar el éxito del negocio.
- Al ser un producto novedoso, se desconoce con exatitud la recepción que tendrá por parte de los potenciales usuarios.
- Se requiere capacitar o contratar a instructores y especialistas extranjeros para monitorear el funcionamiento del Túnel.

Amenazas

- Las fuertes campañas que existen para disfrutar de experiencias de entretenimiento y diversión más integrales, dirigidas a la familia (como el zoológico, parques de diversiones, parques temáticos, etc.).
- La economía argentina aún se encuentra en un período de cierta inestabilidad, por lo que el proyecto podría verse impactado en su estructura.

- La práctica de paracaidismo y caída libre convencional se encuentra en expansión y puede resultar más atractiva para quienes pretenden alcanzar emociones fuertes.
- Que los profesionales no demuestren interés por entrenarse y capacitarse en el Túnel de Viento.

6. Plan de Marketing

6.1. Posicionamiento

Cuando se alude al posicionamiento, de acuerdo con Porter se refiere a la “posición” que una empresa/marca/producto va a ocupar en la mente de cada uno de los integrantes del mercado, en la mente del consumidor, en la mente del no-consumidor, en la mente de nuestro vecino, etc. Para el caso de nuestro producto, el desafío consiste en hallar un posicionamiento poderoso, creíble, sostenible y apropiado.

El posicionamiento de Newbery Skydive se basará en los estudios de impacto precedentes, donde se recabará información sobre la imagen de las empresas que comercializan Túneles de Viento en todo el mundo, y cuál es la llegada que tienen, por cuáles atributos se distinguen sus servicios. El posicionamiento también incluye la selección de los targets, el público meta al que se apunta, y lograr un lugar en la mente de los usuarios. Para alcanzar este propósito deben elegirse "impulsores de posicionamiento", los cuales una vez implementados no deberán ser modificados, ya que la modificación en éste implica una decisión relevante de reposicionamiento, y que a la vez requiere de un estudio muy importante y exhaustivo.

La estrategia para plasmar en la realidad el posicionamiento deseado consistirá en diferenciar el servicio que brinda Newbery Skydive y comunicar las ventajas a los usuarios para que visiten el Túnel de Viento y disfruten de una experiencia única en la industria del entretenimiento y la práctica deportiva. Este posicionamiento se buscará a través de una concepción del marketing que apunta a las comunicaciones integradas. Este es un concepto de marketing que

intenta adicionar valor mediante un plan que suma los roles estratégicos de una variedad de comunicaciones –por ejemplo, publicidad masiva, respuesta directa, promociones y relaciones públicas-, y combina esas disciplinas para obtener claridad, consistencia y máximo impacto comunicativo.

6.2. Precio

En primer lugar, y al igual que en cualquier otra actividad comercial, la determinación precisa de los precios, los tiempos de publicación y exposición, las condiciones del servicio y la comodidad ofrecida se convierten en elementos creadores de confianza y lealtad. Por otra parte, asegurar la durabilidad y calidad del servicio es esencial para cumplir el propósito funcional de Newbery Skydive: Brindar un servicio innovador y con el valor agregado esperado por los clientes. Con tal propósito, más allá del análisis financiero que se realizará en el Capítulo siguiente, se buscará establecer un precio accesible, dirigido en principio a un target de consumidores de alto perfil, que no reparan en gastar en todo lo que sea entretenimiento.

Por supuesto, en la determinación del precio intervienen los diferentes tipos de costos que involucren la prestación del servicio. En el Análisis financiero se observará en mayor detalle este aspecto vital del Plan de Marketing. En principio, el precio podría oscilar en 50US\$ por 15 minutos en el Túnel de Viento, y el alquiler de equipo (overol, casco y gafas), US\$20.

6.3. Plaza

La Plaza es el lugar donde se comercializa un producto o servicio. Uno de los factores determinantes del éxito de un negocio es

la determinación de la plaza, la cobertura que se piensa tener, qué reservas se han de manejar y los recursos para el punto de venta establecido, de acuerdo con las necesidades de la empresa. En principio, tal como se planteó en la presentación del negocio, el Túnel de Viento se emplazará en el Aeropuerto Internacional de San Fernando, ubicado en la ciudad de San Fernando, provincia de Buenos Aires, con una superficie de 190 hectáreas, una pista de 1800 mts. de largo x 30 mts. de ancho, y una terminal de 700 mts².

6.4. Promoción

Por promoción entendemos todas las acciones de comunicación persuasiva que se realizan en un determinado lapso a través de medios tradicionales y no tradicionales, con el fin de cumplir objetivos específicos de marketing, y que aportan un valor agregado tangible o intangible al producto o servicio que se brinda. En Newbery Skydive se asume que la promoción es más que una herramienta táctica, es la gran aliada del negocio y puede convertirse en una variable estratégica. Nos tenemos que habituar a un entorno más competitivo y con mayor cantidad de promociones "en el aire". La respuesta a esta situación es actuar con profesionalismo y creatividad.

La Promoción es capaz de lograr efectos positivos sobre la imagen de la empresa y de los servicios involucrados. Su eficiencia dependerá del grado de calidad de los materiales, el mensaje y cada aspecto que pueda impulsar al consumidor a visitar el Túnel de Viento. En un principio, las promociones deberán llegar a cada lugar contemplado en las pruebas piloto, utilizando para ello un equipo de promotores y promotoras cuidadosamente seleccionado.

Los paracaidistas profesionales serán targets objetivos de la campaña de promoción, como así también los jóvenes y los niños. Se podrá utilizar el aval de instituciones y/o empresas prestigiosas para los primeros anuncios. Se realizarán promociones que destaquen los beneficios percibidos del servicio por parte de estas empresas. Hay que recordar que “seguro, fascinante y emotivo” son tres características fundamentales del servicio que brindará Newbery Skydive, y cualquier comunicación deberá girar sobre estos rasgos, que conforman la esencia del Producto Túnel de Viento.

Dentro del campo de la acción del marketing, también se ha venido hablando en los últimos tiempos, dentro de varias industrias de peso en la economía nacional, del trade marketing, que refiere a operaciones promocionales realizadas por una empresa, pero bajo una modalidad conjunta, donde cada acción se adapta a las circunstancias del mercado y producto en cuestión. El trade marketing es el resultado evidente de la concentración de la distribución en manos de pocos operadores, lo cual evidencia, su poder creciente de negociación.

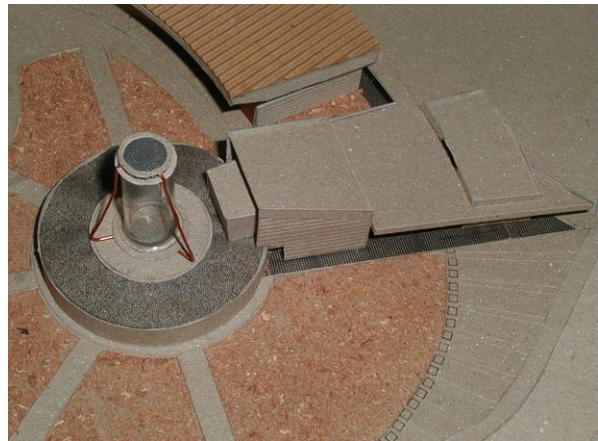
A continuación reproducimos un slogan y algunas imágenes y conceptos que se han de utilizar en la campaña de promoción del Túnel de Viento Newbery Skydive:

“Vení a Volar”

“Ya no necesitas ser un superhéroe para elevarte por los aires. El Túnel de Viento es la nueva atracción que te permite experimentar la sensación del paracaidismo. Por medio de un flujo de aire, serás elevado del suelo, sintiendo el viento y la velocidad de una caída libre.”

“Newbery Skydive: Pura emoción y Adrenalina”







6.5. Estrategia de Mercadeo

Se desarrollará una estrategia de medios de acuerdo a los objetivos de la inserción y/o posicionamiento, focalizando la publicidad mediática y alternativa. Se armará y aplicará un plan de Relaciones públicas, no solamente con el cliente interno, sino hacia la comunidad a través de la generación de noticias positivas acerca del servicio que brinda Newbery Skydive. Se ha de utilizar el mailing o correo directo para comunicarse en forma personalizada con los mercados meta y medir con precisión los resultados de la campaña. El contacto que se establezca puede sugerir el ofrecimiento de nuevos productos, servicios o beneficios.

No se llevará a cabo una estrategia de impulsión mediante el uso de herramientas en forma aislada, otorgando un papel preponderante a la publicidad como fuerza impulsora excluyente, sino más bien, analizando cuidadosamente cuál es o cuáles son las herramientas que pueden optimizar la comunicación de la empresa para con el mercado meta, actuando en forma conjunta, de modo tal que el mensaje a transmitir sea lo suficientemente homogéneo y de fácil interpretación, sin dejar lugar a interpretaciones distintas o hasta contrarias a las pretendidas por la empresa. Siempre se debe tener en cuenta que no todos los productos o marcas son susceptibles de ser impulsados de la misma manera y con las mismas herramientas, sino que cada producto o marca requiere de una particular herramienta de impulsión y forma de comunicación.

Por el tipo de producto y el público meta al que se dirige Newbery Skydive, los medios elegidos para el despliegue publicitario serán flyers, carteles en las zonas de influencia y revistas especializadas. Se recurrirá también a la publicidad audiovisual, ya que puede generar branding del producto, y derivar en venta directa.

Por otra parte, se proyecta realizar una Segmentación conductual, a fin de determinar diferentes tipos de anunciantes y usuarios del Túnel de Viento, de acuerdo con su actitud ante el servicio, el uso que le dan o la forma en que responden a su promoción. Entre los indicadores que se utilizarán para esta segmentación se destacan los beneficios esperados, frecuencia de visita, tasa de uso, nivel de fidelización, etc.

6.6. Ventas

La proyección de las ventas se realizará en base a los datos a registrarse en las pruebas piloto, seleccionándose para la ocasión algunos anunciantes representativos, con el fin de obtener una visión general del impacto del servicio sobre los diferentes tipos de clientes.

La información que se obtiene de un análisis de estas características resulta valiosa para la gestión estratégica, ya que puede utilizarse para la negociación de un futuro contrato de exclusividad, y para establecer la estrategia de ventas y marketing de la empresa, orientadas a concretar operaciones comerciales más rentables, como así también para establecer estrategias alternativas que permitan un mejor manejo de los clientes cuando éstos se diversifiquen, con el fin de que todos los clientes sean rentables a mediano o largo plazo.

Las estimaciones de fuerza de venta se presentan en el siguiente capítulo. De estas estimaciones se desprenderán los objetivos de ventas y el direccionamiento de los esfuerzos de venta, según las características y las reacciones de los usuarios.

En relación con la promoción de ventas, se incluirán todos aquellos incentivos de corto plazo que Newbery Skydive empleará para estimular la contratación de sus servicios: cupones, premios, concursos, descuentos, cuyo fin es motivar a los usuarios, y a los mismos promotores de la empresa. Es necesario fijarse objetivos claros, seleccionar las herramientas y desarrollar y probar un programa de promoción de ventas antes de instrumentarlo. Es aconsejable, también, seguir algunos principios básicos para hacer de la promoción un suceso exitoso. En primer lugar, escoger un premio

de promoción que apele y parezca atractivo a la audiencia a la que se dirige, así como no escatimar en la calidad del premio de promoción, que debe reflejar la calidad del servicio publicitario a promover. Por ejemplo, en una de las pruebas piloto se podría organizar un concurso de exhibición a quienes hagan las mejores figuras durante la caída libre dentro del Túnel de Viento.

Es prioritario identificar cuáles pueden ser los temas críticos en términos de cliente y servicio, dando a los “viajeros” del Túnel de Viento una atención personalizada. En este sentido, un aspecto que se considera crucial para el negocio es el proceso de post-venta, siendo una de las áreas más relevantes de la estrategia de marketing de una empresa. Si la empresa no es eficiente en la respuesta al cliente, una vez brindado el servicio, si no logra establecer un vínculo duradero, dicho cliente se perderá. Por ello, son fundamentales los siguientes dos componentes del Plan de Marketing: la atención al cliente y la acción del Departamento de Relaciones Públicas.

6.7. Atención al Cliente

La globalización, entre otras consecuencias que suscitó en el campo de la administración de empresas y recursos humanos, ha uniformado el pensamiento y a los individuos, homogeneizando patrones y estándares tecnológicos y culturales. Para las empresas, a raíz de los acontecimientos globales que hemos descrito, se hace necesaria una orientación estratégica donde la planificación de sus nuevos proyectos, la diferenciación de sus productos y/o servicios, y el trato personalizado se imponen como aspectos cruciales a desarrollar.

Según uno de los estudios pioneros en atención al cliente¹, ésta se define como *“la filosofía orientada al cliente que integra y administra todos los elementos de la interface con el cliente en el marco de un mix de costo-servicio óptimo predeterminado”*. La atención al cliente actúa como una fuerza unificadora de todas las actividades implicadas en la estrategia de comercialización de una empresa. La satisfacción del cliente se logrará siempre que el plan de marketing de la empresa sea exitoso. Cada elemento del sistema de comercialización de una empresa puede afectar al hecho de que el cliente reciba el servicio, en el lugar, las condiciones, el tiempo y el precio estipulados a su entera satisfacción.

Más allá de los abordajes generales o globales, para un servicio como el que ofrecerá Newbery Skydive, entendemos que para la atención al cliente es vital seguir los métodos tradicionales del marketing uno a uno, el contacto personal con el cliente, de modo de diseñar y lanzar un servicio que sea más efectivo.

El contacto a través de correo electrónico, además del telefónico, es una óptima herramienta, y entendemos que es prioritario también diseñar un sitio en Internet, desde donde será posible alcanzar un mayor volumen de ventas. También, posibilitaría una reducción de los costos, al aumentar la eficiencia interna, ya que permitiría un flujo más rápido y seguro de la información que requiere la empresa para brindar sus servicios a tiempo y con la calidad que espera el cliente. Además, con este sistema se espera adquirir un mayor conocimiento de las preferencias y características de los usuarios, a través de la optimización de los medios y recursos de obtención de información, y así brindar una atención y un servicio más personalizados.

¹ El de Bernard J. LaLonde y Paul H. Zinszer. Customer Service: Meaning and Measurement (Chicago: National Council of Physical Distribution Management, 1976, p.iv.).

6.8. Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas conforman una función directiva que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo o una organización en el interés del público, y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público. Forman parte de las Relaciones Públicas también aquellas acciones orientadas a mejorar, mantener o proteger la imagen de una empresa o producto, y crear una conciencia favorable hacia los mismos. Entre sus principales herramientas se destacan las publicaciones, promoción de acontecimientos y eventos, noticias, conferencias, marketing social, logotipos, símbolos, etc.

Una característica de las Relaciones Públicas que no se puede soslayar es que se plasman a través de una forma de comunicación bidireccional, puesto que no sólo se dirigen a un público (tanto interno como externo) sino que también requiere un feedback, escuchar y atender a las necesidades del cliente interno y externo, favoreciendo así la mutua comprensión entre la organización y sus públicos.

En principio, las Relaciones Públicas constituyen un proceso continuo, a través del cual el nivel gerencial de una empresa procura obtener la buena voluntad y la comprensión de sus clientes, sus proveedores, sus empleados y el público en general. Para lograr tal objetivo, en el plano interno se suele realizar un diagnóstico y un autoanálisis de la organización, mientras que en el plano externo se utilizan todos los medios de comunicación disponibles para brindar un mensaje coherente y que genere impacto en el desarrollo de la empresa.

Actualmente, el principio fundamental que rige a cualquier Departamento de Relaciones Públicas consiste en priorizar los vínculos que establece la organización con su entorno social y cultural, privilegiando la necesidad de servir al público. Desde esta perspectiva, podría plantearse que históricamente las Relaciones Públicas fueron utilizadas sólo con fines tácticos, y que últimamente se las ha comenzado a contemplar como un recurso estratégico del que ninguna empresa puede prescindir sin correr el riesgo de ver reducido su volumen de negocios. Esta es la visión de las Relaciones Públicas que se asumirá en Newbery Skydive, porque se las considera vitales para el tipo de negocio a desarrollar, y en el mercado de la industria del entretenimiento y los deportes no convencionales.

Básicamente, cualquier plan o campaña de Relaciones Públicas se propone posicionar una buena imagen institucional, vinculando y generando valores comunes y compartidos entre una organización y los distintos públicos con los que interactúa.

En el ámbito empresarial, las Relaciones Públicas se establecen a partir de la comprensión y aceptación de las mismas como un elemento constitutivo de la organización y esencial para sobrevivir. Las empresas que incorporan Departamentos de Relaciones Públicas lo hacen porque son conscientes de que su prestigio y reputación deben ser sostenidos por especialistas en comunicación e imagen corporativa.

Al plantearse una campaña de Relaciones Públicas, en consecuencia, se deberán tener en cuenta las normas y patrones que rigen el funcionamiento de la sociedad y la cultura a la que va dirigida. En efecto, la mejora de las Relaciones Públicas requiere entender el verdadero significado de apreciar la diversidad demográfica y cultural

de la audiencia meta, como así también una comprensión cabal del sistema organizacional de una empresa. Desde esta perspectiva, una de las estrategias prioritarias será consolidar y mejorar la comunicación interna en la empresa, lo que constituye un primer paso esencial para abordar la comunicación externa.

Cabe hacer referencia también a la noción de moral organizacional, que puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades. La “moral” es un subproducto de un grupo y tiene cuatro aspectos que inciden notoriamente en un buen clima organizacional para emprender un negocio:

- sentimiento de solidaridad del grupo,
- necesidad de una meta,
- progresos observables hacia la meta; y,
- participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

En las sociedades complejas se han registrado últimamente ciertas tendencias que deben ser tenidas en consideración por los especialistas en Relaciones Públicas, tales como:

- ***Variación de las preferencias de los consumidores:*** Esto hace al surgimiento de nichos de mercado cada vez más acotados, con lo cual se requiere de una alta diferenciación de productos y de unas relaciones públicas intensas. La hipersegmentación de mercados puede favorecer a las empresas, pero para ello se requiere estar cerca del cliente y ser flexibles a los cambios en las tendencias del mercado.

- ***Cambios dados por el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación.*** El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación posibilitan la internacionalización de los mercados, acortando distancias y tiempos, establecer contactos y realizar transacciones en tiempo real.
- ***Variación en la forma de competir.*** La ampliación de las posibilidades de acceder a nuevos mercados implica también una ampliación de la competencia: “Esta clase de competencia es distinta a la tradicional, donde cada empresa competía en su propio mercado”.

Dada la complejidad y la evolución de estas tendencias, los especialistas en Relaciones Públicas deberán ser extremadamente cuidadosos en sus evaluaciones, y estar constantemente atentos a los cambios que se manifiestan en las modas, actitudes y opiniones del público.

7. Análisis Financiero

7.1. Condiciones Generales

En principio, se exponen los ingresos asociados a la puesta en marcha del Proyecto, en base a las condiciones generales actuales del mercado.

Túnel		Simulador		Locales	
7,33US\$	1 min	2,7US\$	1 min	5	locales
720	min/día	795	min/día	5.000US\$	Alquiler/mes
26	días/mes	26	días/mes	12	meses/año
12	meses/año	12	meses/año		
1.646.611US\$		669.708US\$		300.000US\$	

7.2. Atractivos Financieros en Dólares (US\$)

Indicador	Valor
Tasa Interna de Retorno TIR	64,82%
Valor Actual Neto VAN	1.156.772
Resultado Neto	8.373.187
Ganancia Total después de Impuestos	5.442.572
Máxima Exposición Financiera	-1.561.712
Momento de Máxima Exposición Financiera	Período 0
Relación Ganancia/Inversión	3.48

Indicador	Valor
GPA(5)	10.88
PPA(5)	137.04
VF(5)	13.704.391
VP(0)	3.690.991

OWNER SHIP	42.55%
P/e	12.59

Como se puede observar en la Tabla precedente, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza a un 64,82%, lo cual resulta sumamente atractivo para cualquier tipo de inversión que se proyecte realizar en una plaza como la Argentina.

7.3. Requerimientos de Capital en Dólares (US\$)

Conceptos	Valor
Terreno	150.208
Arreglo Acceso Vial	10.000
Túnel de Viento	458.333
Simulador de Paracaídas	116.458
Transporte	66.666
Maquinarias Taller	20.833
Material de Vuelo	45.833
Equipos de Oficina	80.000
Póliza de Seguro	16.666
Marketing	190.360
Capital Operativo	384.625
Elaboración del Proyecto	30.800
TotalUS\$	1.570.574

Como se aprecia en rojo, el requerimiento de Capital en dólares asciende por encima del millón y medio, siendo el principal monto el de la construcción del Túnel de Viento. A partir de estas cifras, se puede calificar como un proyecto privado viable.

7.4. Inversión en Marketing en Dólares (US\$)

Publicidad	100.000
Relaciones Públicas	50.000
Eventos	40.000
Internet	360
Total	190.360

Por su parte, la inversión en Marketing se eleva hasta los 190.360, representando la Publicidad más de la mitad de dicho monto.

7.5. Ingresos en Dólares (US\$)

Períodos						TOTAL
0	1	2	3	4	5	
0	1.646.611	1.646.611	1.646.611	1.646.611	1.646.611	8.233.055
0	669.708	669.708	669.708	669.708	669.708	3.348.540
0	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	1.500.000
0	374.400	374.400	374.400	374.400	374.400	1.872.000
0	2.990.719	2.990.720	2.990.721	2.990.722	2.990.723	14.953.605

Como se ve en el cuadro precedente, los ingresos totales para los primeros cinco períodos suman más de 14.953.605, lo cual cotejado con la inversión requerida, vuelve a dar cuenta de una tasa de retorno espectacular.

7.6. Egresos en Dólares (US\$)

Períodos						TOTAL
0	1	2	3	4	5	
0	404.200	404.200	404.200	404.200	404.200	2.021.000
0	222.310	222.310	222.310	222.310	222.310	1.111.550
0	112.960	112.960	112.960	112.960	112.960	564.800
0	81.472	81.472	81.472	81.472	81.472	407.358
	5.115	5.115	5.115	5.115	5.115	25.575
0	400	400	400	400	400	2.000
0	500	500	500	500	500	2.500
0	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	18.750
0	465	465	465	465	465	2.325
	24.666	24.666	24.666	24.666	24.666	123.330
0	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	15.000
0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	12.500
0	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	12.500
0	16.666	16.666	16.666	16.666	16.666	83.330
0	190.360	190.360	190.360	190.360	190.360	951.800
0	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	500.000
0	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	250.000
0	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	200.000
0	360	360	360	360	360	1.800
0	1.041.083	1.041.083	1.041.083	1.041.083	1.041.083	5.205.413

Continuando con la tendencia registrada, los egresos para similares períodos alcanzan los 5.205.413, siendo escasamente variables.

7.7. Profit & Lose en Dolares (US\$)

Concepto	0	1	2	3	4	5	TOTAL
Ingreso neto		2.990.719	2.990.719	2.990.719	2.990.719	2.990.719	14.953.605
Egresos Totales		-	-	-	-	-	-5.205.413
Resultado Neto		1.949.636	1.949.636	1.949.636	1.949.636	1.949.636	9.784.180
Margen Bruto		62%	62%	62%	62%	62%	62%
Inversión	-1.570.574	0	0	0	0	0	-1.570.574
Depreciaciones		0	0	0	0	0	0
Ganancia ante intereses		1.674.637	1.674.637	1.674.637	1.674.637	1.674.637	8.373.187
Intereses		0	0	0	0	0	0
Ganancia ante impuestos		1.674.637	1.674.637	1.674.637	1.674.637	1.674.637	8.373.187
Impuesto Gcia (35%)		586.123	586.123	586.123	586.123	586.123	2.930.615
Dividendos		0	0	0	0	0	0
Ganancia después de impuestos		1.088.514	1.088.514	1.088.514	1.088.514	1.088.514	5.442.572
Margen Neto		40%	40%	40%	40%	40%	
Valor de Desecho						250.000	
Resultado Final	-1.570.574	1.088.514	1.088.514	1.088.514	1.088.514	1.338.514	4.121.788

Valor Actual Neto VAN	1.147.702
Tasa Interna de Retorno TIR	64,38%
Tasa	30,00%

El último análisis de Profit & Lose, muestra una tasa final de 30,00% de la Inversión, alcanzándose un resultado atractivo previo que propicia la realización de la inversión.

Conclusiones

Recordemos que nuestro propósito se ha centrado en presentar un Plan de Negocios con objetivos específicos, orientados a implementar y llevar adelante la puesta en marcha de un Túnel de Viento, simulador de caída libre y paracaidismo, procurando viabilizar en la República Argentina una idea que se instrumentó con éxito en Estados Unidos, España y Alemania. Asimismo, se planteó que se iba a definir el posicionamiento estratégico de la empresa, y las diferentes acciones y herramientas de marketing a utilizar para llevar a cabo el proyecto.

Apuntamos además, a proyectar este trabajo a su cristalización en la realidad, para lo que se sugirió realizar pruebas piloto con los lineamientos expuestos, a fin de indagar el impacto del servicio tanto entre los usuarios profesionales –que lo utilizarán como medio de entrenamiento-, como para los usuarios ocasionales –que lo utilizarán como entretenimiento y diversión. También se investigó sobre los costos asociados a la fabricación del Túnel de Viento Newbery Skydive y a su funcionamiento. Una vez analizados los resultados y datos obtenidos, destacamos las siguientes cuestiones:

1. Lo primero que se advierte es que la puesta en marcha de un Túnel de Viento no presenta demasiados obstáculos y dificultades, las cuales se restringen al cumplimiento de las normas de seguridad correspondientes y a mejorar las vías y condiciones de acceso al lugar donde se proyecta su emplazamiento. Con el Plan de Negocios desarrollado la empresa se encuentra en condiciones de sortearlos,

siempre y cuando se prioricen los factores estratégicos y se opere manteniendo una continuidad sustentada en la atención al usuario y la calidad de los productos y servicios que ofrezca.

2. El carácter innovador del producto y los servicios asociados al mismo garantizan un alto impacto, al menos en las primeras etapas de la implementación.
3. En el contexto actual del mercado de la industria del entretenimiento –período de cierta estabilidad, registrándose a la vez una demanda un tanto más sostenida de productos y servicios personalizados-, es vital desarrollar un enfoque de marketing directo que permita captar la mayor cantidad y diversidad de usuarios, y realizar alianzas estratégicas que permitan negociar con mayores márgenes los niveles de rentabilidad.
4. Es prioritario realizar varias pruebas piloto con el asesoramiento de empresas de reconocida trayectoria, que ya hayan desarrollado proyectos de similares características, a fin de evaluar el impacto de la idea en el medio local. A este respecto, creemos que antes de introducirse en un negocio, sea del subsector que sea, y particularmente en lo que respecta a los deportes no convencionales, se debe realizar un diagnóstico de la situación en lo que hace a aspectos

productivos, financieros y técnicos. Es fundamental para determinar cuáles son las fortalezas que se puedan transformar en oportunidades y cuáles son las debilidades que pueden derivar en amenazas.

5. Se debe hacer un aprovechamiento intensivo del entorno de Internet para desarrollar las estrategias de marketing directo.
6. La estrategia comunicacional debe sustentarse en que volar en el nuevo Producto es “seguro, fascinante y emotivo”, y apoyarse en el permanente accionar de las Relaciones Públicas.
7. Se requiere continuidad para lograr el éxito del negocio. Si se piensa que se trata de una oportunidad para resolver una situación económico-financiera complicada se está en el camino errado, más allá de que puedan surgir determinadas oportunidades a corto plazo.
8. Es fundamental poder asociarse para crear oportunidades y habilidades, no sólo para responder a los requerimientos de los usuarios, sino para poder lograr economías de escala y conseguir eficiencia en lo productivo y en lo comercial.

Bibliografía

Ansoff, I. (1985). *La estrategia de la empresa*, Ediciones Orbis, Barcelona.

Batchelor, G. (1983). *An Introduction to Fluid Dynamics*. Cambridge University, Londres.

Berry, Leonard L. y Parasuraman A. (1993). *Marketing de servicios. La Calidad como meta*. Parramón. Barcelona.

Braidot, N. (2002). *Nuevo Marketing Total*. Editorial McGraw-Hill, México.

Braudel, F. (1986). *La dinámica del Capitalismo*. Fondo de Cultura Económica, México.

Brealy, Richard A. (1993). *Principios de finanzas corporativas*. Editorial Mc Graw-Hill, Madrid.

Cañíbano, L y otros. (1999) *La Relevancia de los Intangibles para la Valoración y la Gestión de las Empresas: Revisión de la Literatura*. En Revista Española de Financiación y Contabilidad, N° 100, pp. 17-88. 1999.

Castells, M. (1996). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Ed. Alianza, Madrid.

Cleri, Carlos (1999). *Alianzas Estratégicas*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.

Drucker, Peter (2003). *Managment del Futuro*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

Elias, Norbert y Dunning, Eric (1995) *Deporte y ocio en el proceso de la civilización*. Fondo de Cultura Económica, México.

Finch, Brian (2002). *Cómo desarrollar un plan de negocios*. Editorial Gedisa, Barcelona.

García Canclini, Néstor (1995). *Consumidores y Ciudadanos*. Editorial Grijalbo, México DF.

Gutiérrez, Luis F. (1992). *Finanzas prácticas para países en desarrollo*. Editorial Norma, Bogotá.

Irrazábal, Aníbal (1994). *Análisis financiero en la gestión de empresas*. Editorial Dolmen, Santiago de Chile.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (1991). *Fundamentos de mercadotecnia*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Kotler, Philip. (1999). *Marketing de los servicios*. En CETED. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana. La Habana.

Lovelock, C. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. Prentice Hall, México.

Magariños de Morentín, Juan A. (1994). *El mensaje publicitario*. Hachette, Barcelona.

Palepu, Krishna G.; Bernard, Victor y Healy, Paul (1996). *Business analysis and valuation*. South Western College Publishing, Cincinnati.

Plate, E.J. (1982). *Wind tunnel modelling of wind effects in engineering*. En E.J. Plate (Ed.) *Engineering Meteorology*. Elsevier Scientific Publishing Company, Amsterdam.

Porter, Michael (1998). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Ed. CECSA, México.

Porter, Michael (2003). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Ediciones Deusto, Bilbao.

Rifkin, Jeremy (1996). *El fin del trabajo*. Paidós. Buenos Aires.

Rodríguez, Santiago (2004). *Creatividad en Marketing Directo*. Deusto, Madrid.

Sarlo, Beatriz (1995) *El imperio de los sentimientos*, Catálogos, Buenos Aires.

Schvarzer, Jorge (1996). *La industria que supimos conseguir*. Planeta, Buenos Aires.

Serra, Roberto (2000). *El nuevo juego de los negocios*. Ediciones Norma, Buenos Aires.

Shostack, G.L. (1987). *Service positioning through structural change*. En *Journal of Marketing*, Vol. 51, Enero. 1987.

Streeter, V; Wylie, E. & Bedford, K. (1999). *Mecánica de Fluidos*. Editorial Mc Graw-Hill, México.

Suárez, Andrés S. (1985). *Decisiones óptimas de inversión y financiación de la empresa*. Editorial Pirámide, Madrid.

Tapscott, Don (1997). *La economía digital*. Ed. Mc Graw Hill, Bogotá.

Toffler, Alvin. *La tercera ola*. Plaza & Janes Editores. Barcelona, 1980.

Wilensky, Alberto. (1997). *Marketing estratégico*. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.

Wittwer, A.R. y Möller S.V. (1998) *Characteristics of the low speed wind tunnel of the UNNE*. En Jubileum Conference on Wind Effects on Buildings and Structures, May 25-29, 1998, Gramado RS, Brasil.

Wittwer, A.R.; De Bortoli, M.E. y Natalini, M.B. (1999). *Variación de los parámetros característicos de una simulación de la capa límite atmosférica en un túnel de viento*. En Avances en Energías Renovables y Medio Ambiente, Vol. 3, N° 2.

Xifra, Jordi (2003). *Teoría y estructura de las RRPP*. McGraw-Hill, Madrid.

Zukin, S. (1990). *Socio-spacial Pototypes of a New Organization of Consumption: the Role of Real Cultural Capital*. En *Sociology* 24 (1), pags. 37-55.