Universidad de San Andrés

Trabajo de Graduación del MBA 2014

INTELIVIAJE, EL GENIO TURISTICO

Por:

Sebastián Rodrigo Hurtado

Mentor

Nicolás Jerkovic

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 25 de Enero de 2016

Tabla de contenidos

1. Resumen ejecutivo 5
2. La Oportunidad de Negocios 6
2.1. Justificación de la oportunidad de negocio 6
2.2. Qué es Inteliviaje 7
2.3. Descripción de la oportunidad 8
2.4. El Diferencial 10
2.5. Mercado Objetivo 11
3. La empresa 12
3.1. Descripción de la empresa 12
3.2. Localización y distribución 12
3.3. Modelo de negocios 12
3.3.1 Bases del modelo de negocios 12
3.4. Business Model Canvas 13
3.4.1. Clientes 13
3.4.2. Propuesta de valor 13
3.4.3. Canales 14
3.4.4. Relaciones con los clientes 16
3.4.5. Fuentes de ingresos 16
3.4.6. Recursos claves 18
3.4.7. Actividades claves 19
3.4.8. Alianzas claves 19
3.4.9. Estructura de costos 20
4. Producto: Inteliviaje 21
5. Estudio de mercado 23
5.1. Análisis de la Industria a través de las 5 Fuerzas de Porter 23
5.1.1. Drivers: Entrantes 23
5.1.2. Drivers: Proveedores 23
5.1.3. Drivers: Sustitutos 23
5.1.4. Drivers: Rivalidad competitiva 24
5.1.5. Drivers: Clientes 24

5.2. Competencia y rivalidad 25
5.2.1. Kayak 25
5.2.2. Hopper 26
5.2.3. TurismoCity 26
5.2.4. Despegar.com 27
5.2.5. Conclusiones del análisis 27
5.3. Situación Actual y Perspectivas Futuras del Mercado 28
5.3.1. El crecimiento del turismo internacional 28
5.3.2. El crecimiento del comercio electrónico en la región 29
5.3.3. La penetración de Internet y Mobile en la región 31
5.3.4. La generación Millennial y sus hábitos como viajeros 31
5.3.5. La tecnología de Big Data y su impacto en el mercado de Turismo 32
5.4. Estimación de la demanda 34
6. Objetivos 37
6.1. Objetivos de Corto Plazo 37
6.2. Objetivos de Mediano Plazo 37
6.3. Objetivos de Largo Plazo 38
6.4. Estrategia de salida 38
7. Aspectos legales y técnicos 39
7.1. Tipo de estructura societaria 39
7.2. Aspectos legales, de propiedad y contratos 39
7.2.1. Política de privacidad 39
7.2.2. Acuerdo de Colaboración 40
7.2.3. Términos y condiciones 40
7.2.4. Propiedad Intelectual e Industrial 40
8. Análisis Financiero 41
8.1. Costos 41
8.1.1. Costos fijos 41
8.1.2. Costos variables 42
8.2. Inversión Inicial Total 42
8.3. Proyección de Estado de Resultados 43

8.3.1. Escenarios de proyección 43
8.4. Flujo de fondos 44
8.5. Valuación del proyecto 45
8.5.1. Valor Actual Neto 45
8.5.2. Tasa Interna de Retorno 45
8.5.3. Período de Recupero de la Inversión 45
9. Equipo 46
10. Plan de implementación 47
11. Riesgos 48
11.1. Relacionados a la Compañía 48
11.2. Relacionados al entorno 48
12. Conclusión 50
13. Bibliografía 51
14. Anexos 55
14.1. Anexo 1 – Interfaces del producto 55
14.2. Anexo 2 – Resultados de la Encuesta 57
14.4. Anexo 3 – Diferencial 63
14.4. Anexo 4 – Costos Fijos 64
14.5. Anexo 5 – Estados de resultados detallados 64
14.6. Anexo 6 – Flujos de fondos detallados 65

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

1. Resumen ejecutivo

Inteliviaje es un sitio web dedicado al turismo online, que permite que los visitantes puedan organizar sus viajes de un modo sencillo, flexible y al menor precio posible. Revolucionará la forma en la que se planifican viajes ya que no existe aún, en el mercado latinoamericano una herramienta que ofrezca, al mismo tiempo:

- Un buscador flexible, por zonas, época del año, actividad de interés. Mediante el cual, el navegante pueda llevar a cabo búsquedas sin necesidad de especificar una ciudad destino, ni una fecha concreta. Pudiendo llevar a cabo búsquedas por regiones, por ejemplo “Europa”, “Caribe”, etc. Y por estaciones, por ejemplo “Verano”,”Invierno”, etc.
- Centralización de la búsqueda de las ofertas de las agencias de turismo online más importantes de la región.
- Una predicción del comportamiento de los precios de los pasajes, mediante el análisis de tendencias de comportamiento de los mismos.

Esas ventajas competitivas hacen que Inteliviaje sea una oportunidad de negocios atractiva en un mercado incipiente.

Las tendencias relacionadas al mercado del turismo online, el crecimiento del comercio electrónico y de la penetración de Internet y Mobile en la región, el aumento del turismo internacional de la mano de los nuevos hábitos de viajes de la generación Millennial, y la evolución de la tecnología y su impacto en el mercado del turismo, demuestran que el macro contexto y el mercado objetivo se encuentra en un punto ideal para desarrollar este negocio, estimando una demanda potencial máxima de 33.430.222 de usuarios.

El proyecto prevé iniciar sus operaciones en Argentina, para luego expandirse internacionalmente al mercado latinoamericano, replicando el modelo de negocios y haciendo uso de la misma solución. El plan de negocios contempla llegar a madurez del proyecto en su 5to año.

Con una inversión inicial de $ 582.000, el proyecto tiene una Tasa Interna de Retorno del 160%, llegando a flujo de fondos acumulados positivos de $ 34.416.224,51 en el 5to año, con un VAN de $ 9.111.691,01.

2. La Oportunidad de Negocios

2.1. Justificación de la oportunidad de negocio

En los últimos años se ha hecho evidente un alto crecimiento en la industria del turismo, prácticamente ininterrumpido. La llegada de turistas internacionales a escala mundial han superado los 1.133 millones en 2014, con ingresos del orden de los 1.425.000 millones de dólares. Según las previsiones de la OMT (Organización Mundial de Turismo), esta crecerá un 3.3% anualmente entre 2010 y 2030, hasta alcanzar los 1.800 millones (UNWTO, 2015).

Paralelamente se ha observado un gran crecimiento en la penetración de Internet, en el uso de los dispositivos móviles (mobiles), y en el comercio electrónico en América Latina. Que se ha convertido en un fenómeno por su crecimiento vertiginoso, del orden del 20% en el 2014.

Respecto al presente y futuro, se estima que durante 2015 las ventas de comercio electrónico en América Latina aumentarían 24.2% para llegar a $ 88.3 mil millones (Toderas 2014) y que el crecimiento del sector continuará alto hasta 2018 (EMarketer, 2014).

En países como Argentina, cada vez más personas se suman a comprar pasajes o paquetes turísticos por la web, representando el Turismo, el 30% de las operaciones de e-commerce (CACE, 2014).

Dos de cada 10 viajes turísticos internacionales son realizados por jóvenes con edades comprendidas entre los 16 y los 30 años. Hacia el año 2020 habrá cerca de 300 millones de viajes internacionales realizados por menores de 30 años (UNWTO, 2015). Son quienes están comenzando a dominar el mercado del turismo y se los conoce como la generación Y o Millennials. A esta generación pertenecen todas aquellas personas nacidas entre principios de los 1980s y principios de los 2000s.

Uno de los primeros factores a destacar con respecto a esta generación es su uso de internet y redes sociales.

Los Millennials están viajando más y conociendo más lugares que ninguna generación anterior. Según Hosteltur (Hosteltur, 2015), estos jóvenes representan una gran oportunidad para el futuro crecimiento del sector turístico, sin embargo

es necesario ofrecer suficiente flexibilidad a sus búsquedas, comprender sus inquietudes y sus necesidades.

Como suponemos, lo más tedioso a la hora de planear un viaje es la infinidad de opciones que se presentan. Y no es aceptable para los Millennials buscar alternativas y ofertas en cada agencia de turismo (Hosteltur, 2015).

Para esto existen cada vez más sitios vinculados a viajes, que se encargan de brindar información, ofertas especiales y menores precios. Pero no existe aún, en el mercado Latinoamericano una herramienta con una propuesta de valor superadora y de alto valor percibido como la que presenta Inteliviaje, que integre todas las funcionalidades descriptas, consolidando en un único punto de entrada y una única solución: un meta buscador, que permita llevar a cabo búsquedas en todas las agencias de turismo online; predicción de comportamiento de precios que permita al cliente conocer en qué momento le conviene llevar a cabo su compra y así reducir su incertidumbre; búsquedas flexibles, que hacen de Inteliviaje un asesor turístico, que sugiere destinos y fechas de acuerdo a los criterios no específicos seleccionados por el navegante.

2.2. Qué es Inteliviaje

Inteliviaje es un sitio web dedicado al turismo que permite que los visitantes puedan organizar sus viajes de un modo sencillo, flexible y al menor precio posible.

Inteliviaje centraliza la búsqueda de vuelos y paquetes turisticos entre las principales agencias de turismo online, simplificando la tarea del visitante, que no tiene que realizar la búsqueda en diferentes sitios de agencias de turismo online de modo aislado, sino que Inteliviaje se encarga de la tarea de búsqueda y comparación centralizada. Una de las principales características de Inteliviaje es que, cuando un visitante busca un destino, Inteliviaje analiza la tendencia de precios histórica asociada al mismo y aconseja si este es el momento adecuado para realizar la compra, o si conviene esperar a un determinado momento, cuando los precios sean menores.

Adicionalmente, Inteliviaje revoluciona la forma en la que se efectúan las búsquedas de viajes, permitiendo al cliente mayor flexibilidad en las mismas, por época del año o tipo de destino. Por ejemplo, un criterio de búsqueda podría ser "Caribe en Verano", que arroje resultados relacionados, sin necesidad de ingresar fechas ni destinos fijos.

Esta propuesta de valor diferenciada, simplifica y concentra la búsqueda de pasajes aéreos y ofrece al cliente una maximización de beneficios y una experiencia de viaje más acorde a sus necesidades se hace posible gracias a la tecnología de Big Data (Wikipedia, 2015).

El principal activo para conseguir esto es seguir las "huellas digitales". Desde el momento en que los clientes acceden a Internet para realizar búsquedas específicas, adquieren sus tickets, las empresas publican los precios, etc. Esta información puede ser recolectada y posteriormente utilizada para, entre otras cosas, hacer una predicción de la tendencia de comportamiento de los precios de los vuelos que el cliente consulta (Revista80dias.es, 2015).

Inteliviaje resuelve la necesidad existente y apunta a instalarse como la solución a la búsqueda centralizada de vuelos y paquetes turísticos, con predicción de precios y una mayor flexibilidad que se adapte a sus preferencias, ganando dominio de mercado hasta establecerse como el buscador turístico número uno de Latinoamérica.

Cabe destacar que la solución es totalmente gratuita para los clientes. Se generarán convenios de comisión por CPA (costo por adquisición) primeramente con las agencias de turismo online de la región (Atrápalo, Almundo, Avantrip, etc.), lo que permitirá llevar a cabo un seguimiento de las compras realizadas en sus sitios, que hayan sido derivados desde Inteliviaje, y así poder cobrar por cada transacción efectivamente concretada.

2.3. Descripción de la oportunidad

Utilizando el "checklist" de oportunidades (Bygrave and Zacharakis, 2008), determinamos que la oportunidad de negocio radica en captar el tráfico de navegantes de Internet que busquen pasajes aéreos, mediante la oferta de

funcionalidades diferenciadores, y concretar las ventas de pasajes a través de las agencias de turismo online con las que se generaron acuerdos, todo esto a partir de las siguientes ventajas:

- Ser el primer buscador de vuelos y paquetes inteligente en el mercado latinoamericano, en ofrecer búsquedas flexibles, consejos de compra y predicción de precios, lo que permite captar el tráfico de navegación y un posicionamiento principal en el mercado.
- Las tendencias descriptas en el apartado “Justificación de la oportunidad de negocios”, muestran un macro contexto favorable. El mercado objetivo está en un punto ideal para desarrollar este negocio, las tasas de crecimiento del mismo, demuestran un futuro prometedor para este emprendimiento.
- En cuanto a la competencia, como veremos más adelante en el apartado “Competencia / rivalidad”, nos encontramos en un mercado latinoamericano emergente respecto a la oferta de Inteliviaje, el principal competidor directo, y único en el mercado, no ofrece las funcionalidades diferenciales que ofrece Inteliviaje y los competidores sustitutos son muy pocos, la mayor parte del mercado regional se concentra en una única agencia de turismo online, que no ofrece la posibilidad de búsquedas flexibles, ni, obviamente la centralización de la búsqueda en distintas agencias con la consecuente comparación de precios.
- Como se verá en la sección 5.4., titulada “Estimación de la demanda”, donde se desarrollar la “Primary Target Audience” (Bygrave and Zacharakis, 2008),el segmento al que se enfoca la oferta de Inteliviaje es un segmento perfectamente identificable y en base a esta claridad es posible focalizar los objetivos publicitarios, estrategias de mercado y comunicación.
- El equipo de Inteliviaje cuenta con un fuerte conocimiento en la tecnología de Big Data, debido a la experiencia en proyectos previos que hacen uso de esta tecnología. Esta fortaleza es un pilar fundamental clave para el desarrollo y la explotación del servicio de predicción de precios y análisis de tendencias que hacen de Inteliviaje un producto diferencial.

2.4. El Diferencial

El diferencial de Inteliviaje está en facilitar la forma en la que el navegante interesado en la compra de pasajes aéreos, realiza sus búsquedas y consecuentes compras, concentrando en una única plataforma web las funcionalidades que hacen esto posible, como ser:

- Un buscador flexible, por tipo de destino, época del año, tipo de actividad, etc. Mediante el cual el navegante pueda realizar búsquedas exploratorias, sin necesidad de especificar destino alguno. Podría ser un ejemplo, buscar "Caribe en verano".
- Centralización de la búsqueda de las ofertas de las agencias de turismo online más importantes de la región, evitando al navegante la necesidad de recurrir a todos y cada uno de los sitios web de las agencias de turismo online en búsqueda del precio más bajo.
- Proveer una predicción del comportamiento de los precios de los pasajes, mediante el análisis de tendencias de comportamiento de los mismos. Aconsejándole al cliente cuando es el momento en que le conviene comprar esos pasajes, para obtener el mejor precio posible.
- Inteliviaje permite además agendar alertas sobre las ofertas de interés del usuario, por tipo de destino, ciudad, precio de pasaje, época del año. Funcionando como un asesor turístico personal que da aviso cuando existen ofertas recomendables que coinciden con los criterios seleccionados.

Con estos factores diferenciales, Inteliviaje es una oportunidad de negocios atractiva en el marcado latinoamericano, un mercado incipiente, donde se aventaja al principal competidor en la propuesta que se entrega al navegante.

A modo ilustrativo, en el Anexo 3 se presentan dos diagramas que pretenden graficar el diferencial que genera Inteliviaje.

En el Anexo 2 se presentan los resultados de una encuesta realizada a 100 personas, la cual valida la necesidad existente en el mercado y la alta adopción al diferencial que propone Inteliviaje.

2.5. Mercado Objetivo

Teniendo en cuenta los tres segmentos objetivos de clientes descriptos por Bygrave y Zacharakis (Bygrave y Zacharakis, 2008), los clientes se segmentarán de la siguiente manera:

Primary Target Audience (segmento primario): Millennials viajeros expertos:

- Usuarios de entre 25 y 35 años que busquen ofertas de viajes y realicen sus búsquedas y compras únicamente en la web.

Secondary Target Audience (segmento secundario): No Millennials atraídos por los viajes

- Usuarios de entre 35 y 55 años, que están interesados en viajar y realicen sus búsquedas en la web, y en agencias de turismo físicas de modo presencial, con cierta probabilidad de efectuar una compra online.

Tertiary Target Audience (segmento terciario): No Millennials viajeros menos frecuentes.

- Usuarios de entre 55 y 70 años que estén interesados en viajar y de modo poco frecuente concreten una compra online.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

3. La empresa

3.1. Descripción de la empresa

Como se ha mencionado en apartados anteriores, el objetivo de Inteliviaje es la construcción de un sitio web dedicado al turismo que permite que los visitantes puedan organizar sus viajes de un modo sencillo, flexible y al menor precio posible.

La empresa será constituida por tres socios: uno con experiencia comercial y de negocios y dos con experiencia en la tecnología necesaria para poder brindar los servicios de inteligencia que destacan a Inteliviaje en el mercado, como Big Data, desarrollo de algoritmos de análisis de tendencias y desarrollo de soluciones web.

3.2. Localización y distribución

La oficina central se encontrará en Buenos Aires en la etapa inicial, en una etapa posterior se analizará la conveniencia de contar con una oficina comercial en Brasil que permita localizar las acciones de marketing a la cultura de dicho país.

Por otro lado, al tratarse de una plataforma Web podrá ser utilizada desde cualquier parte del mundo.

Sus servidores se encontraran alojados en un hosting en la nube (Internet).

3.3. Modelo de negocios

3.3.1 Bases del modelo de negocios

El desarrollo del modelo de negocios de Inteliviaje está basado en el modelo CPA, o modelo de cobro de comisión ante una adquisición (Bravo, 2015).

Conceptualmente es un modo de publicidad en el que las empresas que generen acuerdos con Inteliviaje, y por lo tanto formarán parte de las ofertas del sitio, pagarán una comisión a Inteliviaje cuando el usuario realice una compra tras haber realizado el recorrido completo: visualizar el contenido, acceso por medio de click, cumplimentar el formulario en el sitio de la agencia online y por último realizar la compra.

El precio de este tipo de campañas es el más alto en comparación con otros modelos de publicidad, y serán menores el número de usuarios que accedan y terminen por generar la compra, pero sin duda es el usuario de mayor valor para la agencia de turismo online, ya que es el usuario que efectivamente realiza la compra (Costa, 2013).

Por esto es que el objetivo de Inteliviaje es el de atraer a la mayor cantidad de usuarios posibles mediante la prestación de funcionalidades diferenciales y al mismo tiempo ofrecer recomendaciones y promociones acordes a la búsqueda del usuario, para incrementar la efectividad de compra.

3.4. Business Model Canvas

Para tener una aproximación a la propuesta de valor que ofrece Inteliviaje, comenzaremos detallando el Modelo de Negocios de la empresa, utilizando cada una de las secciones a las que hace referencia el modelo Business Model Canvas (Osterwalder, 2010).

3.4.1. Clientes

El objetivo es atraer al segmento de personas que actualmente compran productos turísticos online en cualquier aerolínea, agencia de viajes o buscador de turismo.

La propuesta de valor que Inteliviaje presenta pretende que aquellas personas que adquieren pasajes aéreos por cualquiera de los medios anteriormente mencionados, lo haga ahora a través de Inteliviaje y de este modo recibiremos un ingreso por comisión por cada venta efectivamente realizada que haya sido direccionada desde nuestra plataforma.

3.4.2. Propuesta de valor

Inteliviaje busca cubrir una necesidad existente en el mercado de Turismo Online, más específicamente en lo relativo a la venta de pasajes aéreos.

Las aerolíneas y agencias de turismo orientan su actividad únicamente a la venta del producto, perdiendo foco sobre otras funcionalidades que agreguen valor al

usuario. Un usuario cada vez más conectado a las redes sociales, analítico y expeditivo a la hora de sus compras.

Si bien existen algunas soluciones conocidas como “meta buscadores” (Los apuntes del viajero, 2014), que consolidan muchas de las ofertas, evitando la necesidad de comparar en distintas agencias de turismo online, estos no ofrecen una predicción de precios a mediano plazo, ni otorgan flexibilidad en las búsquedas.

Inteliviaje, además de buscar en todas las agencias online y permitir una predicción de precios a mediano plazo que ayude al usuario a decidir en qué momento le conviene realizar la compra de su vuelo, busca revolucionar la forma en la que se realizan las búsquedas, permitiendo al cliente mayor flexibilidad en las mismas, por época del año o tipo de destino. Por ejemplo “Caribe en Verano”, que arroje resultados relacionados a esta búsqueda sin necesidad de ingresar fechas ni destinos fijos.

Esta propuesta de valor diferenciada, ofrecerá al cliente una maximización de beneficios al aconsejarle el momento en el que es conveniente realizar la compra, le garantiza el precio más bajo posible, y una experiencia de compra más acorde a sus necesidades, ya que Inteliviaje permite realizar búsquedas flexibles, para aquellos clientes que quieran explorar destinos por algún tipo de actividad, como el turismo aventura. O que no tengan claro un destino específico, en cuyo caso con una búsqueda no puntualizada podrá encontrar lugares objetivos que respondan a sus intereses gracias al consejo de Inteliviaje el genio turístico.

3.4.3. Canales

Los canales mediante los que se podrá acceder a Inteliviaje son en principio el Sitio Web y posteriormente se lanzará una aplicación Mobile.

Inicialmente la comercialización será a través de Facebook Ads promocionando ofertas diarias de vuelos.

La publicidad será exclusivamente a través de marketing on-line:

- **SEO (Search Engine Optimization)**: Posicionamiento del sitio. Se contará con una persona dedicada a mejorar la visibilidad del sitio Inteliviaje en los resultados orgánicos de los principales buscadores.
- **Google Adwords:** Se realizará publicidad mediante la creación de anuncios en Google Adwords para aparecer:
  - Como resultado destacado en la Red de Búsqueda
  - En forma de Banners en sitios web asociados Turismo.
  - En forma de Banners dinámicos dentro de otras aplicaciones Mobile relacionadas.

  Para ellos se segmentará el público al que se quiere apuntar en función del perfil del consumidor definido para Inteliviaje; se seleccionarán una serie de Keywords como ser, Turismo, “vuelos baratos”, Inteliviaje, Viajes, etc.; y se irá asignando presupuesto en forma paulatina en función de cómo resulten las conversiones de cada "keyword".
- **Facebook:**
  - *Fan Page:* Se creó la Fan Page de Inteliviaje en Facebook para dar promoción y generar un espacio común para compartir información y opiniones dentro de la comunidad de Inteliviaje.

  - *Facebook Ads:* Se utilizará la fuerte segmentación que permite Facebook en función de los datos demográficos, geográficos y gustos e intereses para direccionar los anuncios de la aplicación al público que tenga el perfil del consumidor de Inteliviaje. Al igual que con Adwords,

el presupuesto se irá asignando en forma paulatina en función de la eficiencia de la campaña que muestren los ratios de conversión.

- **Ad Networks:** Mediante la creación de anuncios en forma de Banners dinámicos dentro de otras aplicaciones Mobile relacionadas.
- **Twitter:** Se creó una cuenta para contribuir a la comunicación dentro de la comunidad de Inteliviaje. Mediante este medio, se emitirán comunicados sobre promociones, novedades del sitio y links a notas relacionadas al Turismo.
- **Instagram:** Se creó una cuenta de Instagram con el mismo fin. A través de la misma se compartirán fotos de destinos interesantes.

3.4.4. Relaciones con los clientes

Para mantener la relación con los clientes se creará e irá alimentando, una lista de mails, a través de la cual se enviarán comunicaciones periódicas con ofertas de vuelos, recomendaciones, tendencias e información sobre turismo relevante.

Adicionalmente se utilizarán las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram para generar una mayor interacción con los clientes, mediante publicaciones que busquen la interacción y generen interés en el público.

En el sitio web de Inteliviaje se integrará un chat online, a través del cual los clientes podrán mantener una conversación directa con un responsable de Inteliviaje mientras utiliza el sitio web.

Se desarrollará una comunidad a través de la cual los clientes podrán compartir ofertas, proponer nuevos destinos y votar los mismos, entre otras posibilidades.

3.4.5. Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos será una comisión por cada venta que efectúe la agencia de turismo online que haya sido dirigida desde Inteliviaje. Este modelo es conocido como CPA o Costo por Adquisición o Compra.

En Inteliviaje haremos convenios con las agencias de turismo online (Despegar.com, Almundo, Avantrip, etc.). Técnicamente, estas agencias con las que se generan los acuerdos, nos generarán acceso a su información de ofertas a

través de APIs (Wikipedia 2015) que permitirán que Inteliviaje se alimente de esa información y de esa forma sea integrada en los resultados de nuestro buscador. Cuando el usuario de Inteliviaje haga click en comprar, será redirigido a la página de la agencia con una tracking URL que nos permitirá hacer un seguimiento de su navegación. Si esa persona concreta la compra, se generará una comisión a favor de Inteliviaje.

Para el tracking de las conversiones se usarán plataformas de afiliados, como por ejemplo Vorcu (www.vorcu.com) (utilizada por Avantrip), que las agencias ya tienen integradas con sus sistemas, en las cuales mediante el uso de deep links con nuestro id de afiliado mantendrán el registro del origen del cliente proveniente de Inteliviaje y se registrará en caso de que la compra sea exitosa.

Adicionalmente con el uso de cookies, Inteliviaje se mantiene como referido por aproximadamente 30 días. Es decir que si una persona accedió al sitio de Avantrip redirigido desde Inteliviaje, no compró el pasaje en ese momento, pero una semana después accede directamente al sitio de Avantrip y hace la compra, Inteliviaje recibirá comisión por la misma. La misma depende de si el tipo de vuelo es Nacional o Internacional, del precio del vuelo y del tipo de acuerdo que se haga con la Agencia de Turismo Online.

En algunos casos los acuerdos se harán por una comisión fija y en otros casos por un valor porcentual. Esto varía de acuerdo a la negociación llevada a cabo.

Como ejemplo podemos citar algunos convenios que podrían llegar a firmarse con agencias de turismo online, en base a lo conversado con sus representantes comerciales:

- Atrapalo: USD 7 para nacionales y USD 10 para internacionales.
- BestDay: USD 7 para nacionales y USD 13 para internacionales.
- Avantrip: 1% para nacionales y 2% para internacionales.
- Transatlantica: 2% para todos los vuelos.

(En los casos del porcentaje es sobre precio de facturación sin impuestos).

Este modelo es muy atractivo para las agencias de turismo online, ya que ofrece garantías a las mismas de que pagan por algo concreto, de modo que sólo se

cobra comisión cuando el cliente potencial que se envía a través de la oferta efectivamente lleva a cabo la compra en el sitio de la agencia.

Inteliviaje de este modo, favorece a las agencias de turismo. Ya que si no se generan ventas que hayan sido originadas desde Inteliviaje, la Agencia de Turismo no debe pagar ningún tipo de comisión o gasto, y si se genera alguna venta proveniente desde Inteliviaje, el porcentaje que la agencia abona a Inteliviaje es de un 2%, menos de un 50% del markup del %5 al 10% que le aplican a la tarifa a la que la agencia consigue los vuelos de los mayoristas de pasajes aéreos.

Cabe destacar que el modelo de negocios de Inteliviaje contempla como única fuente de ingresos la descripta anteriormente. Si bien el portal podría obtener ingresos incluyendo publicidades, a través de un cobro por click en los banners de estas, el equipo de Inteliviaje considera a este tipo de publicidades invasivas y un atentado contra uno de los principales diferenciales de Inteliviaje, la sencillez de su sitio web y la transparencia en la comparación de precios, para asegurar al usuario encontrar el menor precio posible para sus viajes.

3.4.6. Recursos claves

Para poder alcanzar los objetivos esperados, será necesario contar con los recursos adecuados y suficientes.

En este punto es adecuado hacer una separación importante, por un lado contar con los recursos humanos clave:

- Personal comercial, cuyo principal objetivo consiste en generar nuevos acuerdos con agencias de turismo online que deseen participar como resultados posibles de las búsquedas de ofertas desde Inteliviaje.
- Personal de tecnología, encargado del desarrollo y mantenimiento operativo de la plataforma.
- Personal administrativo.
- Personal financiero, contable y legal.

En segundo lugar, y no menos importante, son los recursos tecnológicos. En esencia, Inteliviaje deberá su éxito al desarrollo de una plataforma web que

permita alcanzar la propuesta de valor esperada, para lo cual es esencial contar con:

- Adecuada infraestructura tecnológica.
- Plataforma web y algoritmos de Big Data.
- Hardware, software, servidores, internet, bases de datos.

3.4.7. Actividades claves

Las actividades claves necesarias para llevar a cabo el negocio propuestos son:

- Desarrollo de la plataforma.
- Garantizar el correcto funcionamiento de la misma, ya que es clave para el negocio y fundamental para el éxito del proyecto.
- Atraer a agencias de turismo online para generar las alianzas clave.
- Mantener actualizadas las ofertas de vuelos y paquetes y las etiquetas de potenciales destinos.
- Asegurar el cobro adecuado de comisiones mediante CPA.
- Desarrollo de los algoritmos matemáticos que permiten analizar las tendencias de precios.
- Analizar la información de las bases de datos mediante Big Data para estimar comportamientos predecibles en los precios de los vuelos.
- Incentivar a los usuarios al uso de la plataforma mediante publicidad y acciones de marketing específicas.

3.4.8. Alianzas claves

El punto clave en el negocio propuesto es lograr las alianzas con las agencias de turismo online. El objetivo es alcanzar convenios con Avantrip, Almundo, Atrápalo y las más de 20 agencias de turismo online.

El beneficio que Inteliviaje obtiene con esta alianza es la comisión por cada venta efectiva que la agencia realice a un cliente que haya sido redirigido desde nuestra plataforma.

La forma en la que se asegura el cumplimiento de esta alianza es mediante una plataforma de afiliados con las que cuenta cada agencia y a través de la cual podemos monitorear la cantidad de conversiones alcanzadas a lo largo del tiempo.
El beneficio de esta alianza para las agencias de turismo online es el tráfico de clientes potenciales que accederán al sitio de Inteliviaje, como herramienta de búsqueda integrada y asesor inteligente de vuelos y paquetes turísticos online.
Cabe recordar que este modelo es muy conveniente para las agencias de turismo ya que pagan por cada venta que haya sido efectivamente concretada, siendo de este modo la forma más efectiva de publicidad online.

3.4.9. Estructura de costos

Los costos asociados al proyecto pueden clasificarse de un modo general el dentro de las siguientes categorías.

- Desarrollo de la aplicación.
- Equipos y Mobiliario.
- Administración y ventas.
- Alquileres y mobiliario.
- Publicidad y Marketing.
- Contabilidad.
- Temas legales, entre los cuales podemos citar: registrar marca, mantenimiento de sociedad, soporte para la regionalización.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4. Producto: Inteliviaje

La propuesta se basa en el desarrollo de una plataforma para búsqueda de vuelos y paquetes turísticos a destinos nacionales e internacionales, que permite flexibilidad a la hora de ingresar un destino y también en las fechas posibles de viaje, de este modo el usuario no deberá determinar, si no lo desea, de un modo exacto, fechas de ida y vuelta o una ciudad destino específica. Sino que tendrá la posibilidad de hacer búsquedas por tipo de destino genérico como ser “Caribe” y tipo de temporada genérica como ser “Verano”. Y de este modo tendrá disponible todas las ofertas que se ajusten a esa búsqueda, ofreciéndole destinos que quizás eran desconocidos para el usuario.

En Inteliviaje además se ofrecerán ideas basadas en los tipos de destinos más buscados, como podría ser “Turismo Aventura”, “Viaje Romántico”, “Grandes Ciudades”, “Museos de Europa”, esto se logra agregando a las ofertas que se consumen a de las agencias, etiquetas específicas de acuerdo a los criterios a los que esa oferta pueda llegar a aplicar y de este modo se acercará al usuario una serie de ofertas que responden a dichas etiquetas, que quizás no estaban en su radar y que pueden resultar de su interés.

Inteliviaje funcionará también como un “buscador inteligente”, que analizará millones de precios para luego poder brindarte consejos sobre dónde y cuándo comprar al mejor precio entre todas las agencias de turismo online de la región.

La plataforma se alimentará de la historia de precios con sus tendencias y mediante un profundo análisis podrá predecir si un precio va a subir o bajar en el futuro. De esta forma el navegante podrá saber si le conviene comprar urgente o esperar un tiempo para comprar más barato.

Todas las predicciones serán fundadas por sólidos análisis de datos históricos, tomados a partir de la información accesible a través de las APIs que ofrecen las agencias y nutridas a su vez por información recolectada en Inteliviaje durante la vida del producto, y no serán mostradas a menos que se tenga un alto porcentaje de confianza. Esto se llevará a cabo mediante uso de Big Data y de algoritmos matemáticos que permitirán detectar tendencias con cierto porcentaje de credibilidad (Think Big, 2013).

Inteliviaje permitirá además agendar alertas sobre las ofertas de interés del usuario, por tipo de destino, ciudad, precio de pasaje, época del año. Funcionando como un asesor turístico personal que dará aviso cuando existen ofertas de vuelos y paquetes recomendables que coincidan con los criterios seleccionados.
Cabe destacar que Inteliviaje es un buscador y no una agencia de turismo, por eso al comprar un producto el navegante será redirigido al sitio oficial de la agencia que lo ofrece.

En el Anexo 1 pueden apreciarse algunas de las interfaces del producto. La web estará diseñada bajo los principios responsive, lo que significa que el usuario podrá ingresar al sitio desde cualquier celular o tablet y el contenido se adaptará a la resolución de pantalla del dispositivo. En una segunda instancia del proyecto se lanzarán las aplicaciones nativas para iOS y Android.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

5. Estudio de mercado

5.1. Análisis de la Industria a través de las 5 Fuerzas de Porter

Hemos realizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter 1995) para lograr una visión general de la industria.

5.1.1. Amenaza de nuevos competidores

(+) Alta inversión en Marketing y publicidad.

(+) Lograr acuerdos con los aliados estratégicos.

(+) Importancia cultura e idiomática.

(-) La industria se encuentra en crecimiento lo que puede resultar favorable para los potenciales entrantes.

(-) Presencia de competidores en otras regiones con una plataforma operativa de similares características.

5.1.2. Poder de negociación de los proveedores

(+) Abundancia de proveedores de servicio que hay en la región (desarrollo de la plataforma, mano de obra y hosting).

(+) Poder de decisión del precio por parte del proveedor es bajo dada la alta oferta existente.

(+) Los proveedores de desarrollo de software, hosting, mano de obra administrativa, etc. no se encuentran fuertemente organizados ni coordinados.

(-) Dependencia de Alianzas con agencias de turismo online.

5.1.3. Amenaza de nuevos productos / servicios

(+) Tendencia creciente del uso de las tecnologías digitales.

(+) Acceso y disponibilidad.

(+) Mayor nivel percibido de diferenciación de producto, dadas las funcionalidades que ofrece Inteliviaje respecto a los sustitutos.

(-) Pre existencia en el mercado de meta buscadores, agencias de turismo online y sitios web de las aerolíneas.

(-) El segmento target está compuesto por un consumidor propenso a la sustitución.

5.1.4. Rivalidad y competencia del mercado

(+) Los principales competidores potenciales, como Kayak y Hopper, actualmente no cuentan con un fuerte posicionamiento en la región, ni con un fuerte reconocimiento de marca.

(+) Ningún competidor ofrece características de búsqueda flexible, ni consolida todas las funcionalidades en una única solución.

(-) Si bien no hay una competencia directa en la región acorde a la oferta de Inteliviaje, sustitutos como despegar.com cuentan con un muy fuerte valor de marca y presencia.

5.1.5. Poder de negociación de los clientes

(+) Negocio de volumen: Volumen muy grande de clientes independientes entre sí.

(+) Clase media en alza, con poder de decisión independiente.

(-) Consumidores exigentes, puede cambiar de sitio web si no se encuentran satisfechos.

Queda en evidencia que la industria de Turismo Online en Argentina y Latinoamérica se encuentra en crecimiento y es un mercado atractivo para enmarcar este proyecto.

Actualmente existen posibles sustitutos, pero dichos servicios y/o productos no cuentan con todas las características que ofrece Inteliviaje y que son de atractivo para el mercado objetivo.

Inteliviaje busca proveerle al usuario una experiencia distinta para que logre su objetivo de viaje, para una persona puede ser encontrar el pasaje más barato, para otro la flexibilidad en la búsqueda de vuelos y paquetes. Para esto Inteliviaje genera una experiencia distinta a la hora de planear los viajes de los clientes, ofreciendo una flexibilidad que te permite lograr tu objetivo de un modo que no lo podes resolver en una agencia. El cliente puede no tener claro a dónde viajar e Inteliviaje puede darlo opciones, aconsejando destinos según intereses y recomendando el momento de compra, minimizando el precio.

Dado que se trata de un negocio de volumen y los clientes son independientes entre sí, su poder es débil y la tendencia es estable, este mismo comportamiento ocurre con el poder de los proveedores.

Estas condiciones de mercado, clientes y proveedores otorgan a Inteliviaje la posibilidad de presentar su propuesta en un entorno favorable de mercado y región en expansión.

5.2. Competencia y rivalidad

A continuación analizaremos algunas de las compañías que representan una competencia potencial para Inteliviaje y otras que podrían llegar a comportarse como sustitutos, la información sobre las mismas ha sido obtenida de la base de datos de Cruchbase (CrunchBase, 2015).

5.2.1. Kayak

Descripción: Kayak es un meta buscador que permite a los usuarios encontrar y comprar vuelos, hoteles, paquetes turísticos, alquilar vehículos y contratar cruceros.

Fecha de Fundación: Enero de 2004

La compañía fue creada en enero de 2004 por los co-fundadores de las agencias de viajes online líderes, Orbitz, Travelocity y Expedia.

KAYAK tiene su sede en Norwalk, CT y tiene un centro de I + D en Concord, MA. La compañía lanzó un sitio beta en mayo del 2004, y lanzó públicamente en enero de 2005.

KAYAK mantiene acuerdos de publicidad con más de 4.000 proveedores de viajes y agencias de viajes en línea, incluyendo casi todas las compañías aéreas más importantes a nivel mundial, la mayoría de los operadores de alquiler de hotel y coche global, y las agencias de viajes online líderes incluyendo Expedia, Travelocity, Orbitz y Priceline.

5.2.2. Hopper

Descripción: Hopper ofrece informes, predicciones y consejos para viajeros basadas en datos de pasajes aéreos.

Fecha de Fundación: 2007

Hopper ofrece información detallada, basada en datos para ayudar a los viajeros a tomar mejores decisiones acerca de dónde ir, y cuando vuelan y comprar.

Hopper es una start-up-big data, que fue fundada en Montreal, Canadá, en 2007 por el CEO Frédéric Lalonde, CTO Joost Ouwerkerk, y desarrollador Sébastien Rainville con el objetivo de convertirse en "el Google de los viajes."

La compañía tiene su sede actualmente en Cambridge, Massachusetts, en el edificio Kendall y también mantiene una oficina en Montreal.

5.2.3. TurismoCity

Descripción: Travel Meta Search Engine

Fecha de Fundación: Septiembre de 2013

TURISMOCITY es un motor de búsqueda de viajes para América Latina y otros países de habla hispana. TURISMOCITY busca en cientos de sitios web de viajes como hoteles, líneas aéreas y agencias de viajes online. La empresa fue fundada en 2013 por los mismos fundadores como Descuentocity un sitio web que es visitado por más de 1,5 millones de visitantes al mes. TURISMOCITY se centra en

los mercados locales en países como Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia, Perú y España. Hoy es el principal meta buscador de viajes de Argentina.

5.2.4. Despegar.com

Descripción: Despegar.com es una agencia de viajes en línea B2C. Ofrece venta de pasajes, hoteles, paquetes turísticos y demás.

Fecha de Fundación: 1999

Despegar.com fue fundada en 1999 por el emprendedor argentino Roberto Souviron mientras realizaba su MBA en Estados Unidos.2 El objetivo inicial fue evitar que los viajeros hicieran largas colas en las ventanillas de las aerolíneas para conseguir un vuelo. Como muchos proyectos de Internet, buscó expandirse rápidamente y en 10 meses abrió 9 oficinas en las principales ciudades de Latinoamérica. Fue una de las primeras firmas en ofrecer la posibilidad los usuarios de comprar online un vuelo y reservar una habitación en un hotel en Internet. En pocos años se sumaron otros servicios como el alquiler de vehículos y viajes en cruceros. Hoy es la agencia con mayor presencia en la región y líder en ventas.

Para el año 2010, según la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA, por sus siglas en inglés) Despegar.com era la agencia que más pasajes aéreos vendía en la Argentina. En Brasil, Decolar.com, logró el mismo resultado.

5.2.5. Conclusiones del análisis

De acuerdo a la propuesta de valor de la competencia, en comparación con Inteliviaje, podemos resumir las características principales en la siguiente tabla.

	Meta buscador	Predicción de Precios	Búsquedas Flexibles	Presencia en Latinoamérica	Acuerdos con Agencias Latinoamericanas
Kayak	X	X		X (leve)	
Hopper	X	X			
Turismocity	X			X	X
Despegar.com		X		X	
Inteliviaje	X	X	X	X	X

En el análisis de industria realizado y expuesto en los apartados anteriores, y teniendo en cuenta el análisis de la competencia, hemos detectado la oportunidad

de desarrollo del mercado Latinoamericano dentro de la industria del Turismo Online.

No existen competidores directos de acuerdo a la propuesta de valor que presenta Inteliviaje, aunque si, competidores con productos sustitutos, pero no logrando un diferencial que los destaque.

Los principales competidores no se encuentran afianzados en este mercado, no cuentan con posicionamiento en la Argentina ni en la Región, en dónde el principal competidor tiene una presencia muy reciente (2013) y una propuesta de valor inferior a la solución integral que presenta Inteliviaje.

Si bien Despegar.com cuenta con una presencia fuerte en la región, no deja de ser una agencia de turismo online. Su producto no es un competidor directo ya que, obviamente, no ofrece la posibilidad de buscar y comparar precios entre las muchas agencias de turismo online, y mucho menos permite llevar a cabo búsquedas flexibles como las que son posibles con Inteliviaje.

5.3. Situación Actual y Perspectivas Futuras del Mercado

La industria en la que se enmarca el proyecto es conocida como Turismo Online, que contempla todas las ventas relacionadas a Turismo que se llevan a cabo a través de Internet o de dispositivos móviles.

Ya sea por sus ofertas, buenos precios, variedad o buenas experiencias en el pasado, hoy en día es cada vez más frecuente el uso de internet para solucionar prácticamente cada aspecto de nuestras vidas, entre ellos, una escapada o unas vacaciones.

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2014), el 30% de las transacciones que se realizan por internet se destinan al turismo. Y cada vez son más los argentinos que adquieren sus pasajes o paquetes turísticos por internet.

Esta industria ha alcanzado un desarrollo significativo en los últimos años, debido al crecimiento de varios factores que tienen implicancia en la misma.

5.3.1. El crecimiento del turismo internacional

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo, durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. La llegada de turistas internacionales a escala mundial ha pasado de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 527 millones en 1995 y 1.133 millones en 2014.

Los ingresos por turismo internacional obtenidos por los destinos de todo el mundo han pasado de 2000 millones de dólares en 1950 a 104.000 millones en 1995 y 1.425.000 millones en 2014 (UNWTO, 2015).

Según las previsiones realizadas, la llegada de turistas internacionales a escala mundial crecerá un 3,3% anualmente entre 2010 y 2030, hasta alcanzar los 1800 millones.

Respecto al mercado de venta de pasaje aéreos, mercado asociado directamente al objetivo comercial de Inteliviaje, la OMT también destaca que el 2014 el 54% de los turistas llegaron a su destino en avión. La tendencia del transporte aéreo a lo largo del tiempo ha sido a crecer a un ritmo superior al del transporte de superficie, por lo que la cuota del mercado del transporte aéreo aumenta gradualmente (UNWTO, 2015).

5.3.2. El crecimiento del comercio electrónico en la región

La cultura del comercio electrónico está creciendo de forma importante en los últimos años, y Latinoamérica se ha convertido en un fenómeno por su crecimiento vertiginoso, del orden del 20% en el 2014 (Toderas, 2015).

Mientras en Europa y en Norteamérica el ritmo de crecimiento del e-commerce se va ralentizando debido a la madurez de los mercados, en América Latina las cifras no dejan de aumentar. Mientras en 2014 las ventas sumaban 57.700 millones de dólares en comercio electrónico B2C, para 2015 se espera que se superen los 90.000 millones de dólares según los datos de eMarketer, casi un 56% más. Un informe de Ecommerce Europe revela que, en 2013, 69,9 millones de consumidores compraron bienes y servicios online en América Latina. De media,

gastaron 629 dólares, casi la mitad que la media global que se sitúa en 1.304 dólares (Emarket Services, 2015).

Brasil y México seguirán siendo los países con mayor desarrollo en e- commerce al alcanzar 31.9 y 17.5 mil millones de dólares en ventas respectivamente durante 2015. Se estima que el crecimiento del sector continuará alto hasta 2018 donde Latinoamérica registrará ventas por 140.9 mil millones de dólares (Toderas, 2015).

Las reformas, propuestas gubernamentales, así como la regulación del medio digital que ahora se gesta en los países de Latinoamérica y que son resultado del crecimiento en las operaciones online, serán determinantes para los índices de desarrollo. La inclusión de banda ancha como servicio obligatorio, el crecimiento de usuarios en internet y desde luego la participación cada vez más activa de las redes sociales, sentarán las bases y el ritmo de crecimiento (Toderas, 2015).

América Latina es la cuarta región más fuerte del comercio electrónico en el mundo, detrás de Asia y el Pacífico (567,3 MM $), Europa (482,3 MM $) y Norteamérica (452,4 MM$) (Merino, 2015).

Como en el caso de otros mercados emergentes, el principal impulso en el comercio electrónico se debe al crecimiento de la población que pertenece a la clase media, están deseosos de poder acceder a una mayor variedad de productos de mejor calidad. El Banco Mundial estima que más de 50 millones de personas se han incorporado a esta clase social entre 2000 y 2010, de los que 35 millones pertenecen a Brasil. Con estos datos, un 30% de la población de América Latina se considera que pertenece ya a este estrato socioeconómico (Emarket Services, 2015).

Asociado a esto, se evidencia una creciente penetración de compradores digitales en la región Latinoamericana, que se estima en un 31.8% para 2016 y se mantiene creciente en los años posteriores (EMarketer, 2014).

Particularmente en Argentina, CACE reveló que durante el 2014 el comercio electrónico creció un 61,7% y que para el 2015 14 millones de personas comprarán por Internet, en comparación con los 12 millones que lo hicieron en 2014. Dentro el mercado argentino, como anticipamos, el 30% de la facturación de

comercio electrónico pertenece al rubro de turismo, una de las industrias más beneficiadas a nivel mundial con las compras desde internet (CACE, 2014).

5.3.3. La penetración de Internet y Mobile en la región

América Latina y Caribe registra más de 333 millones de usuarios de Internet en la actualidad, con una tasa de penetración de casi el 54%, por delante incluso de Asia. 42% de esos usuarios son de Brasil, mientras que el 15% son de México, el 11% de Argentina, y el 7% de Colombia (Internet World Stats, 2015).

El mercado móvil en América Latina ha experimentado un fuerte crecimiento en estos últimos años, en el número de suscriptores únicos y conexiones (tarjetas SIM). Actualmente es el cuarto mercado más grande del mundo, con casi 326 millones de suscriptores únicos en septiembre de 2014. La base de suscriptores creció a un ritmo medio de 5.5% durante los cinco años hasta 2013, y se prevé que crezca a un ritmo ligeramente inferior al 3% anual en el periodo entre 2013 y 2020. Previéndose que la cantidad de suscriptores alcance los 390 millones a nivel regional (GSMA, 2014).

Brasil domina el mercado móvil de América Latina con 114 millones de suscriptores únicos en septiembre de 2014, que suponen más de un tercio de la base total de la región. En la actualidad, Brasil es el quinto mercado más grande del mundo en lo referente al número de suscriptores, y se prevé que superará a Japón para convertirse en el cuarto mercado más grande a finales de 2015. Los cinco países más grandes de la región cuentan con más de 230 millones de suscriptores entre ellos, lo que equivale a más del 70% del total de América Latina (GSMA, 2014).

5.3.4. La generación Millennial y sus hábitos como viajeros

La generación Millennial está comenzando a dominar el mercado del turismo. A esta generación pertenecen todas aquellas personas nacidas entre principios de los 1980s y principios de los 2000s.

Según ComScore, un análisis demográfico para la categoría Retail descubre que en América Latina aprox. el 60 % de los usuarios de Internet son personas menores a 35 años.

Uno de los primeros factores a destacar con respecto a esta generación es su uso de internet y redes sociales (ComScore, 2014).

Según un estudio llevado a cabo por la World Youth Student and Educational Travel Confederation, los Millennials están viajando más y conociendo más lugares que ninguna generación anterior, acompañados siempre de las redes sociales y de aplicaciones que les permitan interactuar y conseguir información ya sea de destinos, lugares o medios de transporte (Jensen, 2014). La OMT predice que hacia el año 2020, habrá cerca de 300 millones de viajes internacionales realizados por menores de 30 años, frente a los 187 millones del año 2010 (UNWTO 2015).

Los Millennials representan el 30% de la población de Latinoamérica, alrededor de 176 millones de personas, que comprenden el 60% de las personas económicamente activas (Gutiérrez Rubí 2014).

Cerca del 90% de estos se conecta a internet para planear sus viajes, o lo hacen a través de una aplicación Mobile. Su objetivo es economizar en costos.

El segmento de Millennials es uno de los que más crece a nivel global, pues son los menos dispuestos a dejar de viajar. Son los que están a la vanguardia de las tecnologías, los primeros en probar nuevos sistemas de información o reservas y los más apasionados a la hora de compartir experiencias a través de redes sociales.

El estilo de vida y pautas de consumo de este segmento de consumidores está provocando ya grandes transformaciones en la industria turística. Se trata de una generación que ha crecido con las low cost, las reservas online, Youtube y los comentarios en internet, la tecnología no es un añadido para ellos, sino que forma parte de su estilo de vida y tienen plena conciencia de la globalización, de la que se sienten parte activa.

5.3.5. La tecnología de Big Data y su impacto en el mercado de Turismo

El Big Data o Datos masivos es un concepto que hace referencia a la acumulación de grandes cantidades de datos y a los procedimientos usados para encontrar patrones repetitivos dentro de esos datos (Wikipedia, 2015).

La evolución mundial de datos es creciente año a año. Hacer una gestión adecuada de los mismos será clave para lograr un diferencial en el mercado del turismo online, para entender al turista, sabiendo con exactitud qué es lo que este necesita.

En el mundo del turismo, donde buena parte de los viajes y servicios relacionados se compran a través de Internet, una correcta gestión de los datos puede aportar muchos beneficios a empresas y clientes.

El principal activo para conseguir esto es seguir las "huellas digitales". Desde el momento en que los clientes acceden a Internet para realizar búsquedas específicas, adquieren sus tickets, las empresas publican los precios, etc. Esta información puede ser recolectada y posteriormente utilizada para, entre otras cosas, hacer una predicción de la tendencia de comportamiento de los precios de los vuelos que el cliente consulta (Revista80dias.es, 2015).

Según un informe elaborado por la compañía Amadeus, la integración de la tecnología de análisis de datos en este sector supondrá todo un revulsivo que podría definir las directrices a seguir para superar los retos futuros del sector turístico.

El estudio pone de manifiesto algunas de las prácticas más novedosas e interesantes, dentro de la tecnología Big Data, que se están llevando a cabo en el sector para establecer estrategias comerciales como la predicción de precios con el fin de ofrecer la mejor oferta de vuelos a precios competitivos para los usuarios habituales de esta plataforma (Think Big, 2013). Ya existen empresas como Kayak (www.kayak.com) que con el objeto de diferenciarse de otros buscadores tradicionales, apostó por introducir el análisis predictivo, mediante la utilización de datos históricos, en su módulo de vuelos para predecir si el precio del pasaje variará en los próximos siete días, en lugar de limitarse a proporcionar la matriz de precios de las aerolíneas. Las ventajas de Big Data en la toma de decisiones y en

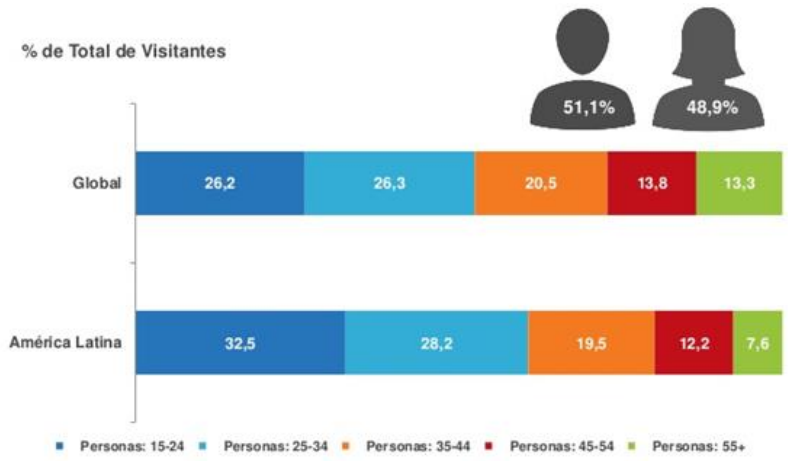
la capacidad para anticiparse a las preferencias y hábitos de consumo de los clientes son claves para establecer servicios más diversificados y establecer relaciones más estrechas con los consumidores, gracias a la aplicación de nuevas estrategias en la gestión de clientes, beneficios y operaciones internas. Todo un desafío dentro de un sector tan sensible a los factores externos como el turístico.

5.4. Estimación de la demanda

El objetivo de Inteliviaje es abarcar el mercado de población económicamente activa, interesada en realizar viajes y con el suficiente poder adquisitivo como para llevar a cabo viajes nacionales e internacionales en avión, como target primario se enfoca la oferta al segmento Millennials, dado su potencial descripto en la sección 5.3.4., los targets secundario y terciario, serán abarcados de acuerdo a lo descripto en la sección 2.5, titulada “Mercado Objetivo”.

Podemos definir a la población de 25 a 70 años de edad como el rango etario potencialmente interesado en la solución, distribuidos en tres targets, de acuerdo a lo descripto en la sección 2.5, titulada “Mercado Objetivo”.
Según el informe de División de Población Revisión 2014 de la CELADE, se esperaba que la población Latinoamérica entre 25 y 70 años para el año 2015 alcance los 315.382.596 de habitantes (CELADE, 2012).

Para este año, LACNIC determinó una penetración de internet del 60% en la región (LACNIC, 2014), siendo, según ComScore, la distribución actual de la población internauta en la misma, la que se muestra a continuación (ComScore, 2015):



Nótese que el último grupo está definido por todas las personas de 55 años en adelante y nuestro mercado solo llega hasta los 70 años, representando un 68% de dicho rango, o sea un 5,18% del total.

Edades	Población 2015	Distribución etaria	Penetración Internet 2015	
			# Internautas	% Penetración
25 - 34	98 473 487	28,20%	76 609 249	78%
35 - 44	83 919 577	19,50%	52 974 481	63%
45 - 54	68 287 146	12,20%	33 143 008	49%
55 - 70	64 702 376	5,18%	14 059 204	22%
Total Objetivo	**315 382 586**	**65,08%**	**176 785 942**	**56%**
Total + 15 años	452 773 339	100%	271 664 003	60%

Con respecto al target socioeconómico, si bien es evidente que la clase alta es parte del mercado objetivo, la clase media en países emergentes ha tomado una relevancia particular, ya que en Latino América, según indica el Banco Mundial, 1 de cada 3 familias pertenece a la misma (The World Bank, 2013).

Un ejemplo de lo enunciado por el Banco Mundial es la pirámide de composición socioeconómica Argentina del 2013 elaborada por consultora W y Trial Panel que indica que el 30% de las familias pertenece a la clase media típica (C3) y un 24% a la alta (ABC1) o media alta (C2).

Debido a tan evidente relevancia de la clase media, consideramos que el público de Inteliviaje debería estar enmarcado dentro de las clases ABC1, C2 y C3.

Para concluir el cálculo de potenciales consumidores, acotamos la población internauta de LATAM antes calculada, a las clases ABC1, C2 y C3 aplicando un promedio ponderado de los porcentajes de la estructura socioeconómica de Latinoamérica (Consultora W y Trial Panel, 2013).

País	Clase ABC1	Clase C2 + C3	Población	Total ABC	Clase ABC
Argentina	7%	47%	41 425 000	22 369 500	54%
Brasil	21%	55%	199 985 000	151 988 600	76%
Chile	3%	52%	17 603 000	9 681 650	55%
Colombia	31%	33%	48 374 000	30 959 360	64%
Mexico	7%	32%	119 321 000	46 535 190	39%
Peru	13%	28%	30 297	12 422	41%
Total			**426 738 297**	**261 546 722**	**61%**

Dado que a efectos de calcular el mercado potencial no implica impacto en los resultados finales, se decidió aplicar el 61% obtenido para la clase ABC en forma homogénea a todos los rangos etarios.

Edades	Población 2015	% Penetración Internet	# Internautas	% Clase ABC	Internautas ABC
25 - 34	98 473 487	78%	76 609 249	61%	46 731 642
35 - 44	83 919 577	63%	52 974 481	61%	32 314 433
45 - 54	68 287 146	49%	33 143 008	61%	20 217 235
55 - 70	64 702 376	22%	14 059 204	61%	8 576 115
Total Objetivo	**315 382 586**	**56%**	**176 785 942**	**61%**	**107 839 425**

Entonces, analizando la población latinoamericana para los rangos de edades de nuestro mercado objetivo, la penetración de internet en la región y extrapolando estos valores en función de la distribución socioeconómica, calculamos que el mercado objetivo potencial es de aproximadamente 108 millones de consumidores

Por otro lado, ponderando los porcentajes de adopción que define ComScore para el rubro Viajes (ComScore, 2015), al que corresponde Inteliviaje, calculamos que nuestro sitio web tendrá una adopción (porcentaje de navegantes que visitan sitios web de viajes) del 31% implicando una llegada potencial máxima a 33.430.222 de usuarios.

Como conclusión del análisis de la industria y del mercado, podemos definir nuestro segmento target como:

"Hombres y mujeres que tengan entre 25 y 70 años, que residan en Latinoamérica, pertenezcan al grupo socioeconómico ABC1, C2 o C3, realicen algún viaje nacional o internacional y cuenten con acceso a internet"

6. Objetivos

6.1. Objetivos de Corto Plazo

Durante los primeros dos años del proyecto, se buscará establecer una solución sólida que permita el crecimiento del proyecto en sus etapas posteriores.

Los principales objetivos irán en torno de:

- **Creación del Sitio Web:** creación de la solución web con el total de las funcionalidades descriptas en los apartados anteriores. El funcionamiento de la herramienta debe ser el adecuado en cuanto a experiencia de usuario, facilidad de operación y performance.
- **Acuerdos:** conseguir acuerdos con al menos 5 agencias de turismo online en la región.
- **Navegantes:** llegar al 3% y al 5% de los visitantes potenciales anuales, en el primero y en el segundo año, respectivamente.
- **Conversiones:** llegar al 1% de conversiones respecto a la cantidad de visitantes, en cada año.
- **Presencia y comunicación:** desarrollar y manejar de manera fluida los canales de comunicación (Facebook, Instagram, Twitter) y las campañas de mailing y google adwords.
- **SEO:** posicionamiento del sitio web Inteliviaje entre las primeras dos páginas de resultados de búsquedas de Google, de acuerdo a las búsquedas relacionadas con viajes, pasajes aéreos y turismo.

6.2. Objetivos de Mediano Plazo

En el tercer y cuarto año, se pretende alcanzar un posicionamiento diferencial en el mercado, como referente de búsquedas de pasajes turísticos. Para esto, las principales metas a alcanzar serán:

- **SEO:** posicionamiento del sitio web Inteliviaje en la primera página de resultados de búsquedas de Google, de acuerdo a las búsquedas relacionadas con viajes, pasajes aéreos y turismo.
- **Presencia y comunicación:** se ampliará la participación y se potenciará la efectividad de las campañas en los canales de comunicación (Facebook,

Instagram, Twitter) y las campañas de mailing y google adwords, con una inversión mayor de acuerdo a los niveles de facturación.

- **Acuerdos:** ampliar los acuerdos a, al menos, 10 agencias de turismo online en la región, abarcando de este modo una mayor cantidad de ofertas al cliente.
- **Navegantes:** llegar al 7% y al 12% de los visitantes potenciales anuales, en el tercer y en el cuarto año.
- **Conversiones:** llegar al 1,5% y al 2% de conversiones respecto a la cantidad de visitantes, en el tercer y cuarto año respectivamente.
- **Infraestructura:** ampliar la infraestructura para poder brindar un servicio con la potencia y la velocidad adecuada, para una excelente respuesta al cliente.

6.3. Objetivos de Largo Plazo

Se supone para esta etapa (posterior al quinto año del proyecto) que el sitio ya posee un posicionamiento principal en el mercado. En esta etapa se contempla una expansión internacional más allá de latinoamérica, replicando el modelo de negocios y llevando a cabo las adaptaciones de cultura e idioma correspondientes sobre la solución web existente..

6.4. Estrategia de salida

Superados los objetivos de corto y mediano plazo, puede optarse por la expansión al mercado internacional, más allá de la región latinoamericana o por la venta de la empresa, en base al posicionamiento alcanzado en la región, al tráfico capturado por el sitio y al potencial de crecimiento.

En caso de que no se cumpla con la estrategia de crecimiento ni de nivel de mercado deseado en los tiempos estipulados, o no se estén dando los resultados operativos establecidos, se evaluará la continuidad de la compañía, para decidir si se seguirá operando o si se ejecutará alguna estrategia de salida como por ejemplo la venta de la compañía completa a interesados en la misma.

7. Aspectos legales y técnicos

7.1. Tipo de estructura societaria

Se optará por constituir una Sociedad Anónima, ya que el objetivo estratégico de mediano/largo plazo es la búsqueda de inversores que permitan ampliar el capital y financiar la expansión de Inteliviaje a otros países de la región.
La estructura legal basada en acciones de la Sociedad Anónima permite una mayor flexibilidad a la hora de la incorporación de nuevos socios. Inicialmente estará conformada por tres socios que poseerán 33.3% de las acciones cada uno.
El hecho de constituir una Sociedad Anónima implica el pago, principalmente, de los siguientes impuestos:

- Impuesto a las Ganancias: 35% de las ganancias.
- IVA: 21% neto entre facturación por ventas y compras a responsables inscriptos.
- Impuesto por Ingresos Brutos, 4% para este rubro.

7.2. Aspectos legales, de propiedad y contratos

7.2.1. Política de privacidad

Inteliviaje respetará los procesos de estricta seguridad en relación con el almacenamiento y divulgación de la información que el cliente proporciona y evitará el acceso no autorizado a ella.
La política de privacidad protegerá los datos personales y la información recabada al iniciar su experiencia en Inteliviaje, asegurando la no divulgación a terceros para fines comerciales. Adicionalmente se detallará como y para que se utilizará la información y en qué casos se podrá compartir.
El acceso, revisión y eliminación de sus datos estará disponible para cualquier cambio que se quiera realizar.
Así mismo las políticas atravesaran un proceso de revisión continua, motivo por el cual pueden cambiar a los largo del tiempo.
Esto estará aclarado en un documento de política de privacidad y acuerdos legales accesible desde el sitio web para ser consultada por los navegantes.

7.2.2. Acuerdo de Colaboración

Para establecimiento de las pautas legales y cláusulas de operación de los convenios que se generarán con las agencias de turismo online. Ambas partes, Inteliviaje y la Agencia de Turismo online firmarán un acuerdo de colaboración que detalla las responsabilidades de cada una de las partes y las cláusulas de confidencialidad, cesión de contrato y otros detalles relevantes.

7.2.3. Términos y condiciones

Los términos y condiciones de uso del sitio, tanto como la definición de propiedad, recomendaciones de uso, condiciones de la información suministrada en el sitio, responsabilidad limitada y demás términos y condiciones relevantes, estarán descriptas en un documento de Términos y Condiciones accesible desde el sitio web para ser consultada por los navegantes.

7.2.4. Propiedad Intelectual e Industrial

El objetivo del mismo es resguardar la propiedad del proyecto estableciendo que el contenido (software, texto, imágenes) es de propiedad exclusiva de Inteliviaje y está protegido por las leyes de derechos de autor a través de su registración en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual. (INPI)

En el mismo se asegurará el derecho exclusivo de uso de nuestras marcas, lo que nos permitirá cambiar las vías de comercialización de acuerdo a nuestra conveniencia, pudiendo además optar por otorgar representaciones, distribuciones, licencias, etc.

8. Análisis Financiero

8.1. Costos

8.1.1. Costos fijos

- Costos de personal:
    - Sueldos de los socios:
        - Socios Desarrolladores Web: $ 25.000 mensuales c/u
        - Socio Gestión Administrativa/Comercial: $ 25.000 mensuales
    - Personal adicional:
        - Un diseñador en la modalidad part time: $ 10000 mensuales.
        - Especialista en Marketing part time: $ 10000 mensuales, a partir del tercer año.
        - Desarrollador web: $ 20000 mensuales, a partir del segundo año.
        - Contador: $ 3500 mensuales.
        - Legales y Escribanía: $ 3500 mensuales.
- Oficina:
    - Alquiler: $ 6000 mensuales.
    - Muebles y útiles: $ 10000, amortizables en 5 años, implica una amortización de $ 166,67 mensual.
- Infraestructura
    - Servicio de hosting: $ 5000 mensuales para soportar la capacidad de servidores requerida.
- Adquisición de equipos y creación de la herramienta:
    - Se comprarán 4 computadoras para los desarrolles con un costo de $ 10.000. La vida útil de estas computadoras es de 5 años, lo que implica una amortización mensual de $ 166,67 por computadora.
    - El desarrollo de la herramienta Inteliviaje llevará aproximadamente tres meses de desarrollo, para este trabajo el capacity necesario para esto serán 2 personas full time. Se estima su valor en $

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

252.000. Asumiremos la vida útil del sitio web en 10 años, lo que implica una amortización mensual de $ 2.100.

- Publicidad:
    - Mailing: $ 1500 por mes.
- Gastos Varios:
    - Servicios y gastos generales: Se estiman $ 5000 mensuales en concepto de gastos varios de servicios y material de oficina (luz, gas, teléfono, internet, etc.)

8.1.2. Costos variables

- Publicidad:
    - Facebook Ads; De acuerdo al objetivo de mercado a obtener en cada año. El costo es de $ 2000 por cada 100.000 usuarios alcanzados.
- Impuestos:
    - Impuesto a las Ganancias: 35% de las ganancias.
    - IVA: 21% neto entre facturación por ventas y compras a responsables inscriptos.
    - Impuesto por Ingresos Brutos, 4% para este rubro.

En el Anexo 4 se presenta el detalle de los costos fijos.

8.2. Inversión Inicial Total

La inversión inicial total para poder llevar a cabo el proyecto se detalla en la siguiente tabla.

Inversión Inicial Total	
Desarrollo del sitios web	$ 252.000,00
Capital de Trabajo	$ 250.000,00
Notebooks	$ 40.000,00
Muebles y Útiles	$ 10.000,00
Diseño de marca	$ 5.000,00
Constitución de SA	$ 15.000,00
Habilitación para facturación	$ 5.000,00
Registro de Marca y Propiedad	$ 5.000,00
Total	**$ 582.000,00**

Para llevar a cabo el plan de negocios de Inteliviaje es necesario invertir $ 582.000. Los principales componentes son el desarrollo del sitio web de Inteliviaje

y el capital de trabajo necesarios para mantener la operación hasta que el negocio supere el break even, arrojando flujos de efectivo positivos.

8.3. Proyección de Estado de Resultados

Para las proyecciones se han considerado los siguientes supuestos:

- Inflación anual: 27%
- A efectos de simplificar el análisis se establece una comisión por cada venta concretada en USD 10,00, que es un promedio de las posibles comisiones a cobrar en base a los acuerdos que se generen con las agencias de turismo online.
- Se considera un valor del dólar inicial en $ 14,00, con un incremento anual del 27%.

8.3.1. Escenarios de proyección

Respecto a las tasas de visitantes y los ratios de conversión (el porcentaje de visitantes que efectúen una compra), se considerarán tres escenarios, uno esperable, uno pesimista y uno optimista.

Escenario Esperado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje de Navegantes	3,00%	5,00%	7,00%	12,00%	15,00%
Número de Visitas	1.002.907	1.671.511	2.340.116	4.011.627	5.014.533
Ratio conversión	1,00%	1,00%	1,50%	2,00%	2,00%
Conversiones Totales	10.029	16.715	35.102	80.233	100.291

Escenario Optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje de Navegantes	10,00%	10,00%	15,00%	15,00%	20,00%
Número de Visitas	3.343.022	3.343.022	5.014.533	5.014.533	6.686.044
Ratio conversión	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Conversiones Totales	100.291	100.291	150.436	150.436	200.581

Escenario Pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje de Navegantes	1,50%	3,00%	5,00%	7,00%	9,00%
Número de Visitas	501.453	1.002.907	1.671.511	2.340.116	3.008.720
Ratio conversión	0,50%	0,50%	1,00%	1,00%	1,50%
Conversiones Totales	2.507	5.015	16.715	23.401	45.131

A continuación se presenta el estado de resultados resumido, para los distintos escenarios, por el período de 5 años que implica el proyecto. Ver detalle en Anexo 5.

Escenario Esperado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Total Ingresos	$ 1.404.069,32	$ 2.971.946,74	$ 7.926.181,94	$ 23.008.573,87	$ 36.526.111,02
Total Costos	$ 1.649.981,67	$ 2.417.112,87	$ 3.284.393,41	$ 4.747.971,78	$ 6.018.254,42
Resultado Antes de IIGG	-$ 245.912,35	$ 554.833,87	$ 4.641.788,53	$ 18.260.602,09	$ 30.507.856,60
Impuesto a las Ganancias	$ 0,00	$ 194.191,85	$ 1.624.625,99	$ 6.391.210,73	$ 10.677.749,81
Resultado Neto	-$ 245.912,35	$ 360.642,01	$ 3.017.162,55	$ 11.869.391,36	$ 19.830.106,79

Escenario Optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Total Ingresos	$ 14.040.693,24	$ 17.831.680,41	$ 33.969.351,19	$ 43.141.076,01	$ 73.052.222,05
Total Costos	$ 1.695.981,67	$ 2.461.312,87	$ 3.375.653,41	$ 4.791.911,78	$ 6.109.649,62
Resultado Antes de IIGG	$ 12.344.711,57	$ 15.370.367,55	$ 30.593.697,78	$ 38.349.164,23	$ 66.942.572,43
Impuesto a las Ganancias	$ 4.320.649,05	$ 5.379.628,64	$ 10.707.794,22	$ 13.422.207,48	$ 23.429.900,35
Resultado Neto	$ 8.024.062,52	$ 9.990.738,90	$ 19.885.903,55	$ 24.926.956,75	$ 43.512.672,08

Escenario Pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Total Ingresos	$ 351.017,33	$ 891.584,02	$ 3.774.372,35	$ 6.710.834,05	$ 16.436.749,96
Total Costos	$ 1.639.981,67	$ 2.401.512,87	$ 3.260.733,41	$ 4.673.273,78	$ 5.904.010,42
Resultado Antes de IIGG	-$ 1.288.964,34	-$ 1.509.928,85	$ 513.638,94	$ 2.037.560,26	$ 10.532.739,54
Impuesto a las Ganancias	$ 0,00	$ 0,00	$ 179.773,63	$ 713.146,09	$ 3.686.458,84
Resultado Neto	-$ 1.288.964,34	-$ 1.509.928,85	$ 333.865,31	$ 1.324.414,17	$ 6.846.280,70

8.4. Flujo de fondos

El siguiente es el flujo de fondos proyectado resumido para todos los escenarios, por el período de 5 años que implica el proyecto. Ver detalle en Anexo 6.

Escenario Esperado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Fondos Libre	$ -582.000,00	$ -212.545,52	$ 394.008,84	$ 3.050.529,38	$ 11.902.758,19	$ 19.863.473,62
Flujo de Fondos Acumulados	$ -582.000,00	$ -794.545,52	$ -400.536,67	$ 2.649.992,70	$ 14.552.750,89	$ 34.416.224,51
TIR	160%					
VAN	$ 9.111.691,01					
Payback	3er. Año					

Escenario Optimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Fondos Libre	$ -582.000,00	$ 8.057.429,35	$ 10.024.105,73	$ 19.919.270,38	$ 24.960.323,58	$ 43.546.038,91
Flujo de Fondos Acumulados	$ -582.000,00	$ 7.475.429,35	$ 17.499.535,09	$ 37.418.805,47	$ 62.379.129,05	$ 105.925.167,96
TIR	1414%					
VAN	$ 35.021.267,18					
Payback	1er. Año					

Escenario Pesimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Fondos Libre	$ -582.000,00	$ -1.255.597,51	$ -1.476.562,02	$ 367.232,14	$ 1.357.781,00	$ 6.879.647,53
Flujo de Fondos Acumulados	$ -582.000,00	$ -1.837.597,51	$ -3.314.159,53	$ -2.946.927,39	$ -1.589.146,38	$ 5.290.501,15
TIR	31%					
VAN	$ 234.175,55					
Payback	5to. Año					

8.5. Valuación del proyecto

Para las siguientes conclusiones se considerará el escenario esperado, la información sobre Valor Actual Neto, TIR y Período de Recupero de la Inversión para los escenarios optimista y pesimista, puede verse en el Anexo 6, junto a las proyecciones de flujos de fondos detalladas.

8.5.1. Valor Actual Neto

Considerando la inversión inicial total de $ 582.000, necesaria para llevar a cabo el proyecto, y fijando como base un WACC del 27%, se observa que los flujos de fondos actualizados dan un resultado positivo de $9.111.961,01. Se demuestra de este modo que el lanzamiento del proyecto es viable.

8.5.2. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR), muestra que el rendimiento de la inversión que genera el proyecto es del 160%, una tasa alta que justifica la inversión.

8.5.3. Período de Recupero de la Inversión

La inversión comienza a recuperarse a partir del tercer año, cuando los flujos de fondos acumulados comienzan a arrojar resultados positivos.

Universidad de SanAndrés

9. Equipo

El equipo de Inteliviaje está conformado por tres personas, quienes forjaron la idea de Inteliviaje.

Dos de los emprendedores son Full stack developer. Son personas con perfil técnico, graduados en Ingeniería en Informática, que conocen bien las tecnologías necesarias y les son familiares todas las facetas del front-end y del back-end y los diferentes sistemas operativos y componentes que quedan en medio de esas fronteras. Cuentan con mucha experiencia profesional en la gestión de proyectos de desarrollo de software.

El tercer emprendedor es Licenciado en Administración de Empresas, MBA, y sus habilidades son la administración, contabilidad y gestión comercial. Cuenta con una gran experiencia en desarrollo comercial y en start-up de emprendimientos web.

Como puede apreciarse, es un equipo con competencias balanceadas, cuyas habilidades se complementan de acuerdo a las necesidades del proyecto.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

10. Plan de implementación

A continuación se detalla en modo de fases mensuales como se llevarán a cabo las tareas necesarias para la implementación del proyecto.

El plan de implementación desde la creación de la Sociedad Anónima, hasta el comienzo de actividades productivas implica 6 meses de trabajo. El desarrollo de la herramienta consumirá 3 meses.

La gestión comercial encargada de generar los acuerdos con las agencias e turismo online comenzará una vez se encuentre creado el primer prototipo, de modo que facilite la promoción y que demuestre la potencialidad de la herramienta en funcionamiento.

Se contempla el pre lanzamiento del sitio al mercado en el mes 5 a fin de analizar comportamiento de navegantes a través de Google Analytics y poder medir efectivamente las tasas de conversión, por si acaso fuese necesario realizar algún ajuste en el Sitio, previo a su salida a producción definitiva.

En el mismo mes comenzará la campaña de promoción a través de las redes sociales y mailing, potenciadas por la presencia de anuncias Facebook Adds.

Universidad de San Andrés

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Constitución de la Sociedad						
Registro para habilitación de facturación						
Generación de Acuerdos con Agencias						
Registro de Dominio .com para el Sitio Web						
Contratación de Servidores						
Diseño de marca						
Compra de equipamiento y mobiliario						
Alquiler de oficina						
Desarrollo del Sitio Web de Inteliviaje						
Lanzamiento de MVP						
Lanzamiento de Campaña de Mailing						
Lanzamiento en Redes Sociales						
Lanzamiento de Campaña de anuncios en Facebook Adds						
Publicación definitiva						

11. Riesgos

11.1. Relacionados a la Compañía

Infraestructura: el sitio web debe funcionar con alta disponibilidad, 7 días por 24 horas. Cualquier tipo de indisponibilidad del sitio, dejará el negocio inactivo hasta su restitución, con la consecuente pérdida de posibles ventas y la afectación de la imagen y confiabilidad en Inteliviaje. Para evitar esto es fundamental contar con un proveedor de servicio web que garantice un esquema seguro al respecto con una estrategia de contingencia ante posibles caídas del servicio.

Recursos Humanos: para el éxito del proyecto es fundamental contar con las personas adecuadas para desarrollar el sitio y para definir y llevar adelante las estrategias comerciales. Para mitigar el riesgo, ante la posible pérdida de alguna persona, se capacitarán potenciales reemplazos en la medida en la que el proyecto avance.

Crecimiento del negocio fuera de los valores esperados: un crecimiento del negocio por sobre los máximos esperados podría generar inconvenientes de performance en la herramienta, problemas de administración de la compañía, y problemas para resolver con inmediatez la contratación del personal requerido. Ante esta situación, se creará un plan de contingencia que permita abordarla, teniendo en cuenta un escenario de máxima.

11.2. Relacionados al entorno

Publicaciones erróneas o direccionamientos incorrectos: puede generarse algún caso de error en la publicación de las ofertas de las agencias de turismo online. El incremento de estos errores puede llevar a una menor credibilidad en el sitio de Inteliviaje por parte de los usuarios. Esto puede generar una reducción en las visitas de la página. Para evitar esto se llevarán a cabo controles periódicos mensuales para constatar la veracidad de las ofertas publicadas y si las redirecciones desde Inteliviaje funcionan correctamente, es decir, si derivan al navegante a la oferta seleccionada y si los precios se respetan.

Entrada al mercado de competidores internacionales grandes: puede suceder que empresas americanas grandes como Kayak, decidan entrar al mercado latinoamericano, la clave en este sentido es el diferencial que tiene Inteliviaje al contar con acuerdos con agencias locales y regionales y también con pequeñas agencias de la región, lo que le permite ajustar más rápidamente las ofertas que puede brindar a los navegantes.

Copia de diferencial de valor por parte de la competencia: la presencia de Inteliviaje en el mercado puede llevar a que los competidores quieran igualar la propuesta de valor mediante la copia de las funcionalidades diferenciales que ofrece este sitio. Esta situación no puede evitarse, pero hay que tener en cuenta que esto no será rápidamente igualable, y en la medida en la que Inteliviaje se convierta en un referente en el mercado será más difícil para la competencia seducir a los clientes fidelizados. De todos modos, será necesario llevar a cabo una mejora continua de las funcionalidades existentes y desarrollo de nuevas funcionalidades atractivas que mantengan la propuesta de valor diferencial.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

12. Conclusión

Inteliviaje se presenta como una solución web innovadora para el mercado de turismo. Está plataforma ofrece una propuesta de valor totalmente diferencial, inexistente en el mercado latinoamericano, capaz de revolucionar el modo en el que los navegantes interesados turismo realizan sus búsquedas y compras de tickets aéreos.

El proyecto se enmarca en un contexto favorable, la evaluación del mercado y las perspectivas futuras dejan en evidencia que la industria de Turismo Online en Argentina y Latinoamérica se encuentra en crecimiento, gracias a la evolución favorable de los factores que empujan esta alza, que han sido analizados y presentados en este plan de negocios.

Para llevar a cabo la estimación de la demanda y las proyecciones futuras, se han mantenido supuestos conservadores acerca de la tasa de aceptación de los navegantes y las tasas de conversión que se podrían alcanzar. Con estos supuestos el proyecto es muy rentable, lo que indica una alta probabilidad de obtener resultados superiores a los estimados con tasas más optimistas.

El plan de negocios es completamente viable teniendo en cuenta la valuación del proyecto. Las conclusiones de análisis económico-financiero muestran una TIR superior a la tasa de riesgo y un VAN positivo, para un período de 5 años, con una inversión inicial aceptable.

Cabe destacar el potencial de crecimiento que Inteliviaje podría generar a largo plazo, mediante el desarrollo de nuevas funcionalidades que atraigan y fidelicen a los navegantes, que surgirán del análisis de las tendencias de comportamiento que pueden obtenerse gracias a la explotación de datos a través de Big Data. También es viable, una vez afianzada en el mercado local y latinoamericano, extender la plataforma a escala mundial.

13. Bibliografía

- UNWTO World Tourism Organization, Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2015, Julio 2015, http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416875 (Consultado: 25/09/2015)
- Gutierrez Rubí, Antonio. Forbes México, “6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores”, Diciembre 22, 2014, http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/
- Toderas, Nicole. Genbits, “Crecimiento del E-commerce en América Latina”, Junio 11, 2015, https://genbits.com/6348/crecimiento-del-e-commerce-en-america-latina/
- EMarketer, Worldwide Ecommerce Sales to Increase Nearly 20% in 2014, Julio 23, 2014, http://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Ecommerce-Sales-Increase-Nearly-20-2014/1011039 (Consultado: 20/09/2015)
- CACE. Cámara Argentina de comercio Electrónico. Resumen ejecutivo: Estudio Anual de Comercio Electrónico 2014. http://www.cace.org.ar/estadisticas/ (Consultado: 20/09/2015)
- Porter, Michael. 1995. Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA
- Osterwalder, Alexander. 2010. Business Model Generation. New Jersey: John Willey & Sons, Inc.
- CSI Market, Información financiera sobre industrias, http://csimarket.com/Industry/ (Consultado: 20/09/2015)
- Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE)-División de Población de la CEPAL. Revisión 2012. Base de datos de población. http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/51946/AnuarioEstadistico2013.pdf (Consultado: 20/09/2015)
- Diario Crónica. 2014. Casi el 50% de los argentinos compraron por internet durante 2014, Enero 13. http://www.diariocronica.com.ar/124880-casi-el-50porc-de-los-argentinos-compraron-por-internet-durante-2014.html
- Ejarque, Josep. Los nuevos modelos de negocio que se imponen en el sector turístico. Preferente.com, Abril 27, 2013, http://www.preferente.com/noticias-

turismo-destinos/los-nuevos-modelos-de-negocio-que-se-imponen-en-el-sector-238669.html

- Hosteltur. 2015. Ventas de turismo online en América Latina crecieron 16% en 2014, Abril 23, http://www.hosteltur.com.uy/130560_ventas-turismo-online-america-latina-crecieron-16-2014.html (Consultado: 15/09/2015)
- Merino, Pablo Pedro. El comercio electrónico en Latinoamérica crecerá un 20% en 2015. EcommerceNews, Marzo 12, 2015. http://ecommerce-news.es/internacional/el-comercio-electronico-en-latinoamerica-crecera-un-20-en-2015-23740.html#
- Chavez, Valeria. Turismo online, una tendencia que se impone a la hora de viajar. Infobae, Agosto 15, 2014, http://www.infobae.com/2014/08/15/1587968-turismo-online-una-tendencia-que-se-impone-la-hora-viajar
- PulsoTuristico. Las nuevas tendencias de viajes para el 2015. 2014. http://www.pulsoturistico.com.ar/mas_informacion.asp?id=7165&titulo=Las-nuevas-tendencias-de-viajes-para-el-2015 (Consultado: 15/09/2015)
- La Nación. 2014. El 30 por ciento de las transacciones por Internet se destinan al turismo, Agosto 15. http://www.lanacion.com.ar/1718970-el-30-por-ciento-de-las-transacciones-por-internet-se-destinan-al-turismo
- Los apuntes del viajero. 5 de los mejores buscadores de vuelos (análisis). Febrero 4, 2014. http://www.losapuntesdelviajero.com/2014/02/5-de-los-mejores-buscadores-de-vuelos-analisis.html (Consultado: 15/09/2015)
- Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico. Tasa de conversión – es necesario entender cada negocio. http://www.einstituto.org/site/novedades/tasa-de-conversion/ (Consultado: 15/09/2015)
- Mandarina Creativos. Funnel de conversión en turismo: cómo conseguir reservas en mi web. http://www.mandarinacreativos.com/blog/funnel-conversion-turismo (Consultado: 08/09/2015)
- Bravo, Carlos. Campañas de publicidad en Internet – ¿cuándo elegir CPC, CPM o CPA? Marketing de Guerrilla en la web 2.0. http://www.marketingguerrilla.es/campanas-de-publicidad-en-internet-cuando-elegir-cpc-cpm-o-cpa-2/ (Consultado: 15/09/2015)

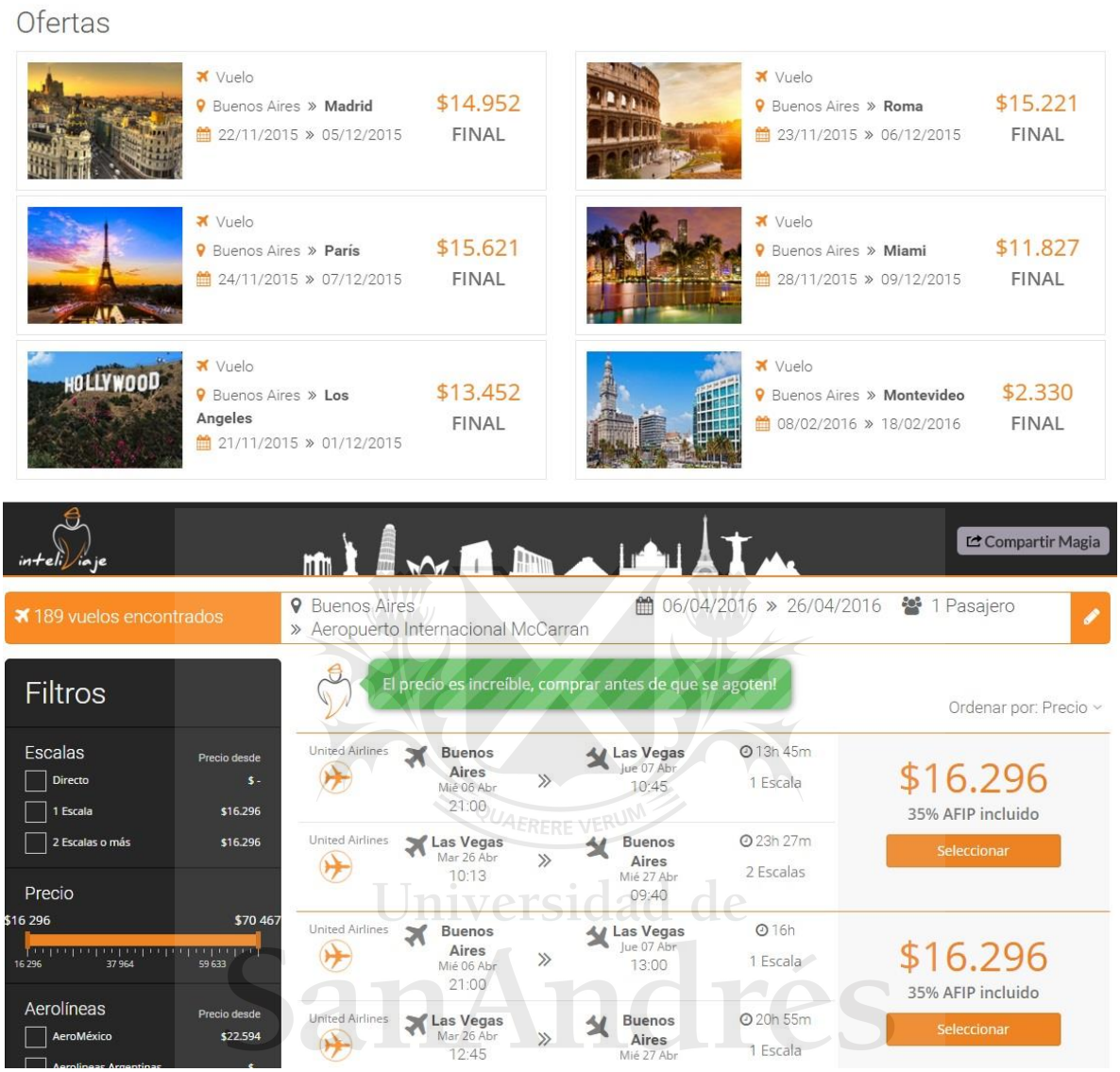
- Costa, Jorge. La Empresa e Internet: CPM, CPC, CPL, CPA. Estrategia&Negocio. Marzo 14, 2013, http://estrategiaynegocio.com/la-empresa-e-internet-cpm-cpc-cpl-cpa/
- Jensen, Magadela. ¿Cómo han cambiado la forma de viajar los Millennials? Recorriendo, Octubre 6, 2014, http://recorriendo.com/2014/10/06/como-han-cambiado-la-forma-de-viajar-los-millenials/
- Cortés Lacomba, Desireé. Los Millennials: la nueva generación de viajeros. Milenio.com, Abril 19, 2015, http://www.milenio.com/tendencias/Sviajes-Millennials-apps_para_viajar-tendencias-recorrer_el_mundo_0_501549944.html
- Canalis, Xavier. Millennials, el target de moda del turismo. Hosteltur, Noviembre 4, 2013, http://www.hosteltur.com/119900_millennials-target-moda-turismo.html
- Wikipedia. Big Data. https://es.wikipedia.org/wiki/Big_data (Consultado: 02/10/2015)
- Blog sobre Business Inteligencie. El futuro del sector del turismo pasa por Big Data. http://www.lantares.com/blog/el-futuro-del-sector-del-turismo-pasa-por-big-data (Consultado: 08/09/2015)
- Hosteltur. 2013. El impacto del Big Data en el turismo, Agosto 7. http://www.hosteltur.com/135600_impacto-big-data-turismo.html
- Revista80dias.es. ‘Big data’ y turismo, noches de hotel, vuelos y vacaciones, convertidos en bytes. http://www.revista80dias.es/2015/02/20/10212/big-data-y-turismo-noches-de-hotel-vuelos-y-vacaciones-convertidos-en-bytes/ (Consultado: 02/10/2015)
- Think Big. La experiencia de viajar se transformará con Big Data. http://blogthinkbig.com/viajar-con-big-data/ (Consultado: 02/10/2015)
- Wikipedia. API (Application Programming Interface). https://en.wikipedia.org/wiki/Application_programming_interface (Consultado: 02/10/2015)
- Emarket Services. Mercados Electrónicos, una buena estrategia para vender oline en América Latina. http://www.emarketservices.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4790008. (Consultado: 02/10/2015)

- Internet World Stats. http://www.internetworldstats.com/stats.htm. (Consultado: 24/10/2015)
- GSMA, Economía Móvil América Latina 2014. https://gsmaintelligence.com/research/?file=11cb36cea1f10d9d2b59ac0ba1c84f1d&download. (Consultado: 20/10/2015)
- ComScore. Know Your Digital Audience. https://www.comscore.com/Products/Audience-Analytics. (Consultado: 10/10/2015)
- Crunchbase. Discover innovative companies and the people behind them. https://www.crunchbase.com/#/home/index (Consultado: 29/09/2015)
- The Word Bank, 2013. Economic Mobility and the Rise of the Latin America Middle Class.
- Consultora W y Trial Panel, Pirámide Social Argentina. http://www.iprofesional.com/notas/169820-Ser-clase-media-definen-cunto-hay-que-ganar-y-alertan-por-freno-en-movilidad-ascendente (Consultado: 10/11/2015)
- Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE), División de Población de la CEPAL. Revisión 2012. Base de datos de población: http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/51946/AnuarioEstadistico2013.pdf
- LACNIC. http://www.lacnic.net (Consultado: 10/11/2015)

Universidad de SanAndrés

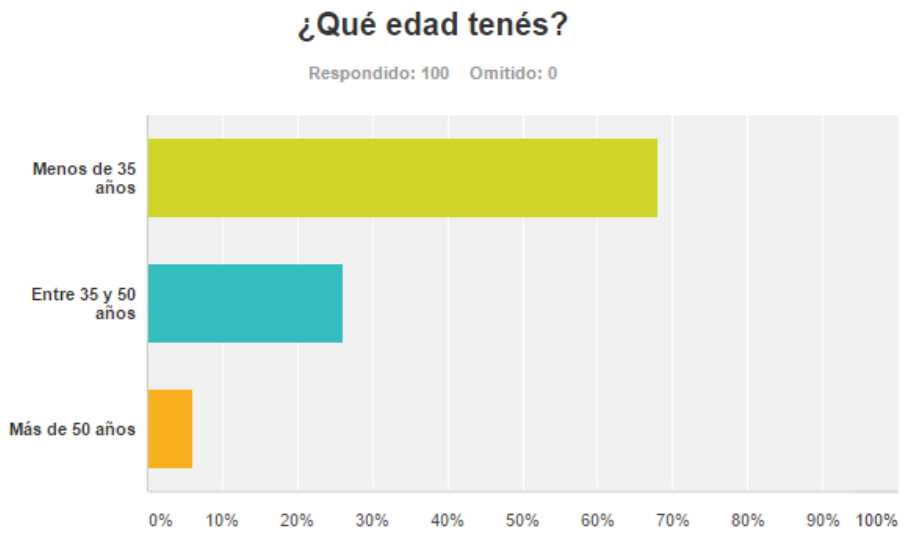
14. Anexos

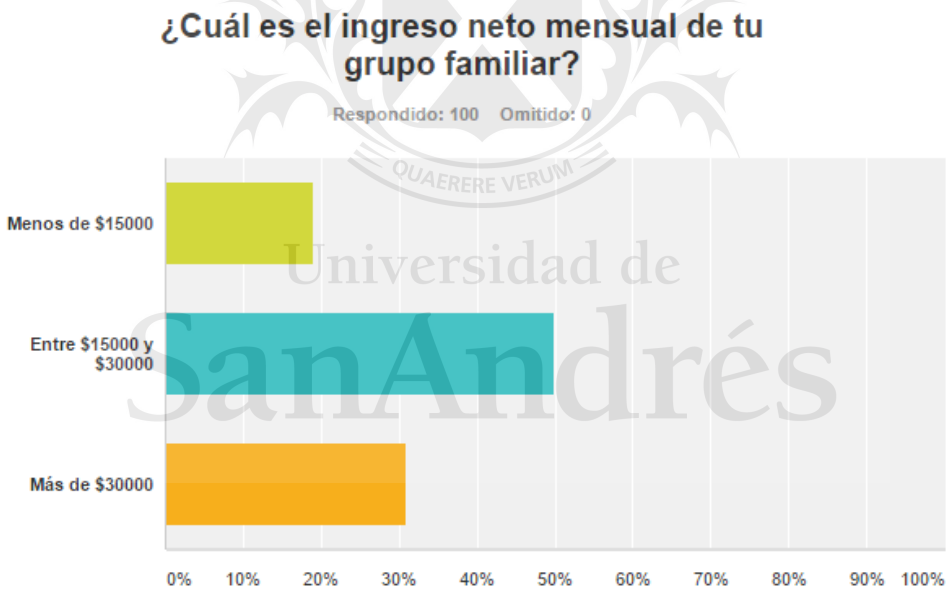
14.1. Anexo 1 – Interfaces del producto



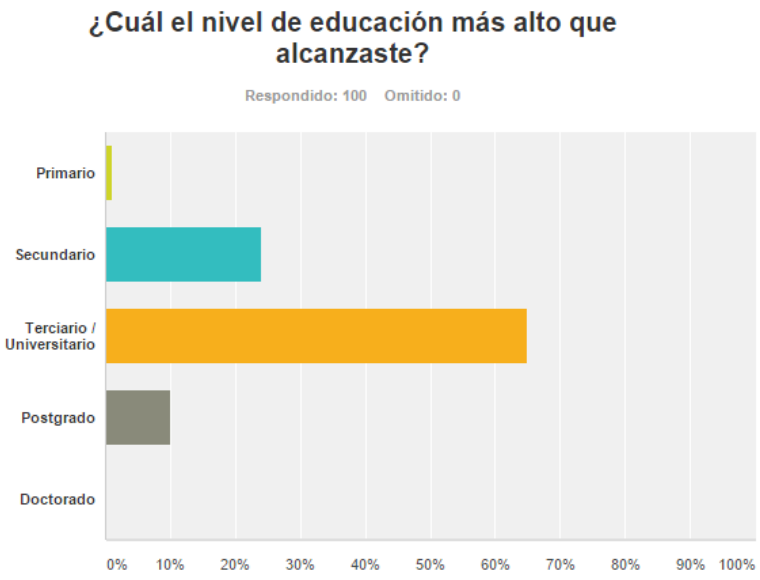
Universidad de San Andrés

14.2. Anexo 2 – Resultados de la Encuesta

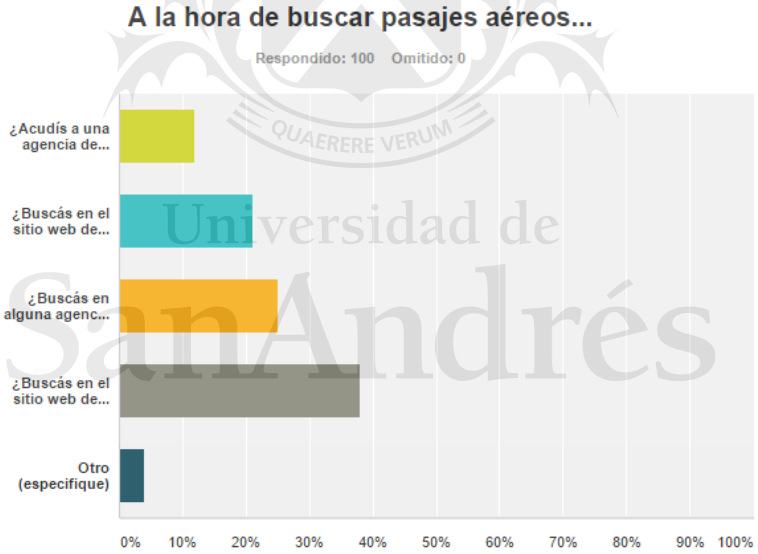




Se valida con esta pregunta el Nivel Socioeconómico de las personas que han respondido a la encuesta.

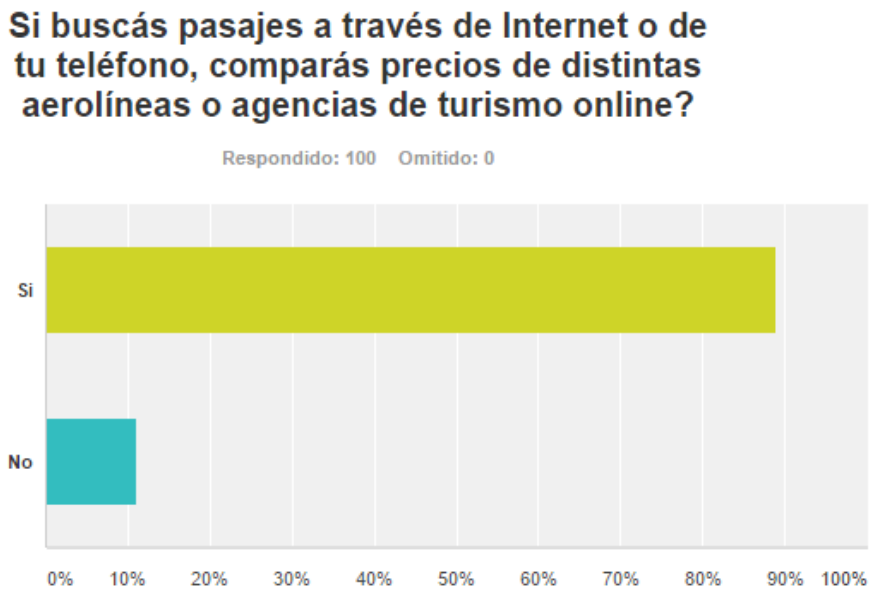


Se valida con esta pregunta el Nivel Socioeconómico de las personas que han respondido a la encuesta.

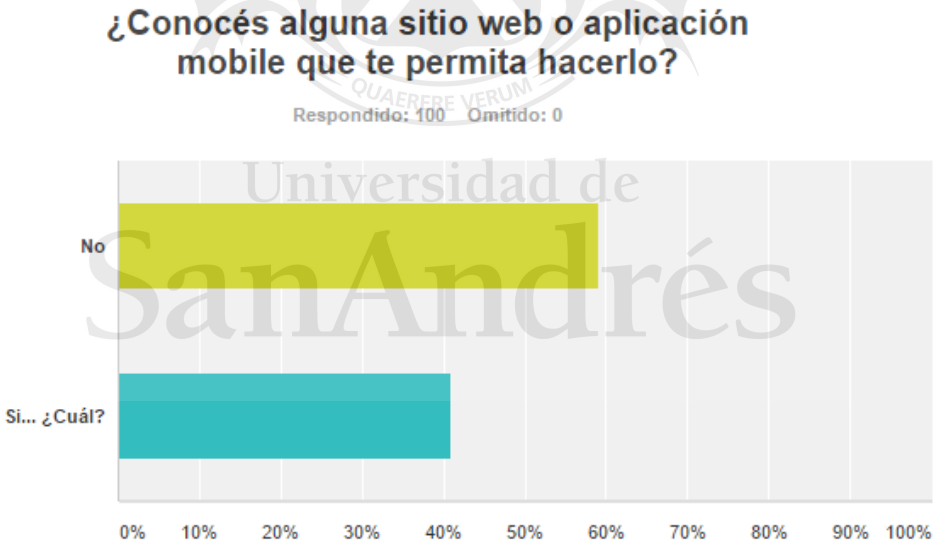


Opciones de respuesta	Respuestas	
¿Acudís a una agencia de turismo?	12,00%	12
¿Buscás en el sitio web de la aerolínea?	21,00%	21
¿Buscás en alguna agencia de turismo online?	25,00%	25
¿Buscás en el sitio web de la aerolínea y en sitios web de agencias de turismo online?	38,00%	38
Otro (especifique) Respuestas	4,00%	4

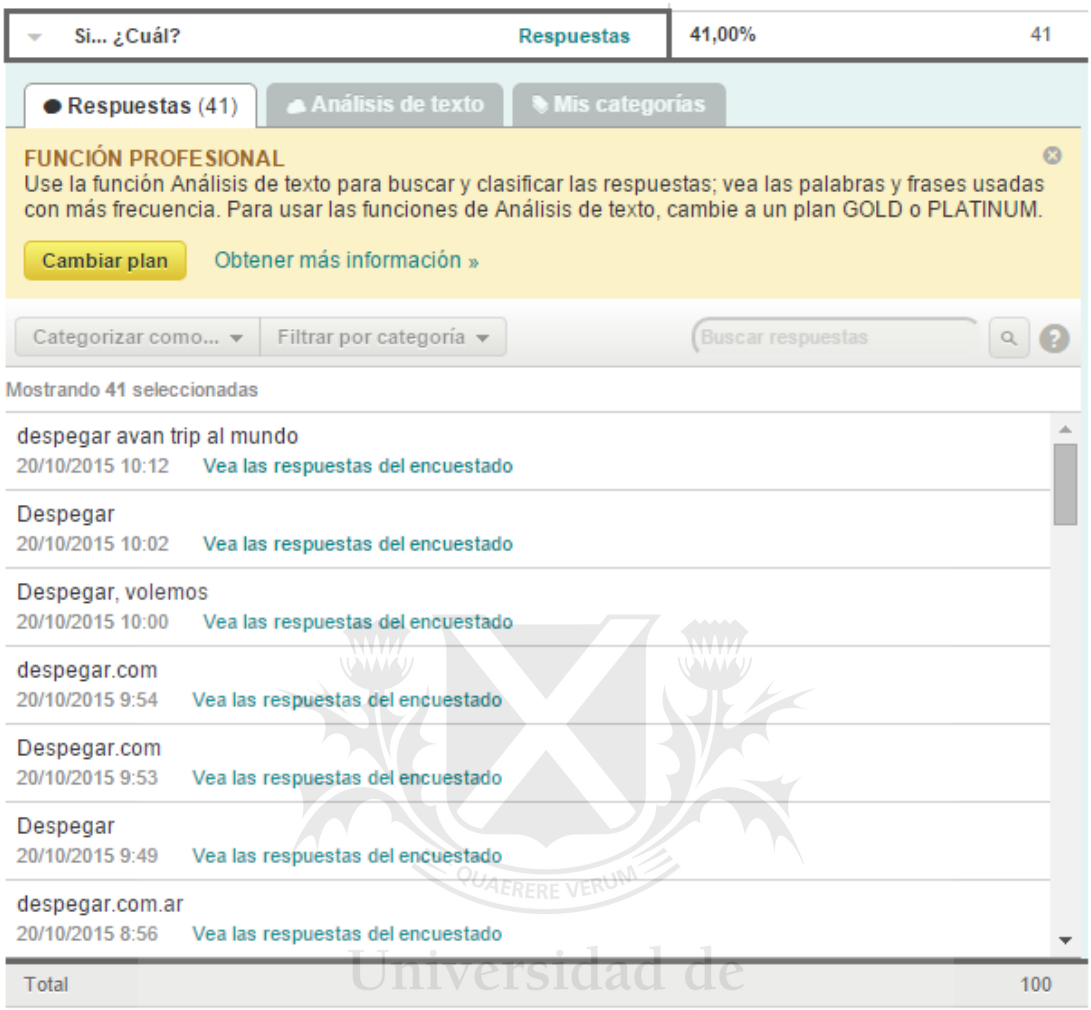
Con esta pregunta se verifica que los encuestados recorren más de un sitio web en busca de pasajes aéreos.



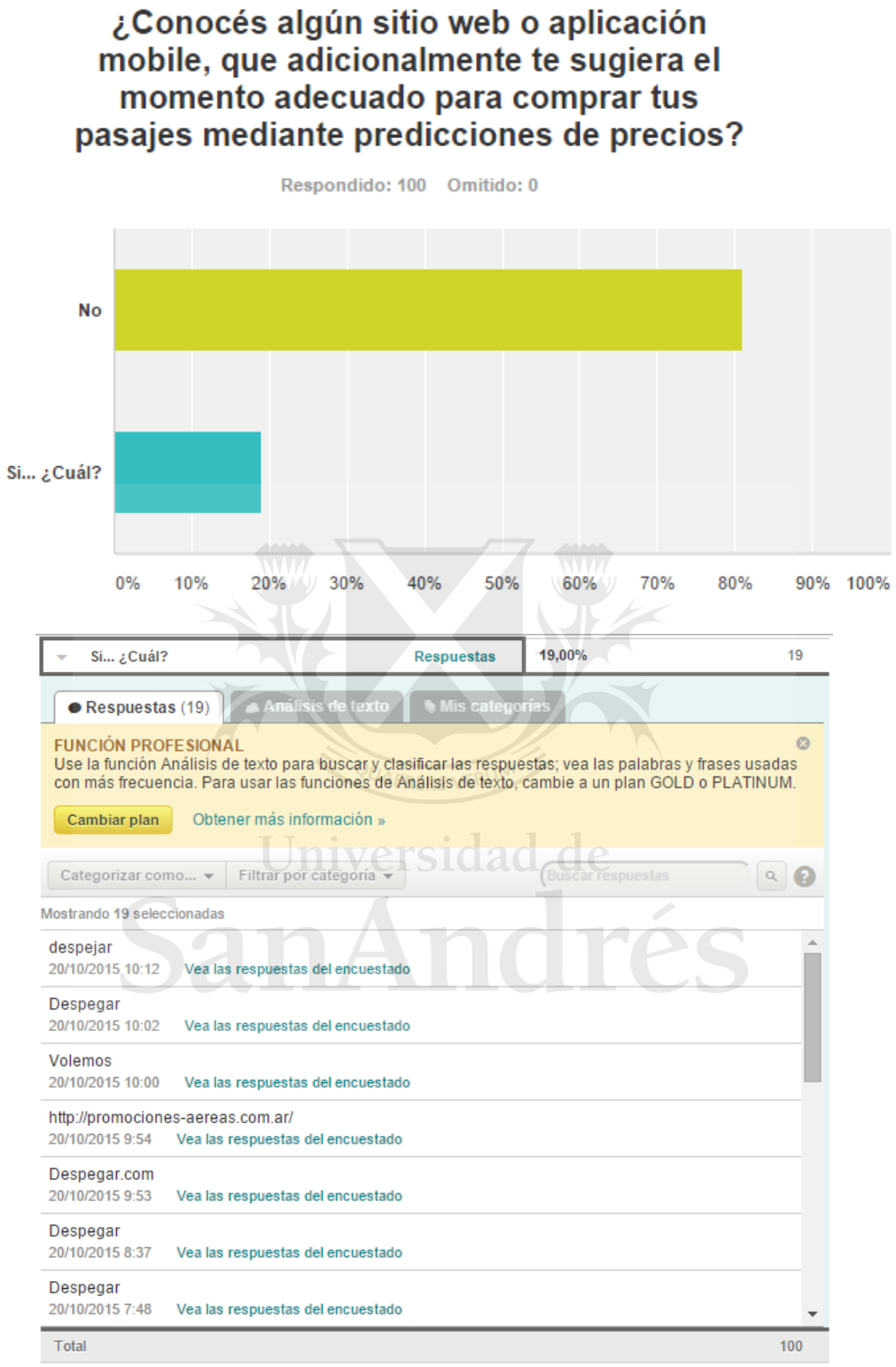
Como se ha anticipado en la pregunta anterior, se valida con esta pregunta que los navegantes comparan precios de distintas aerolíneas y agencias de turismo online a la hora de comprar sus pasajes.



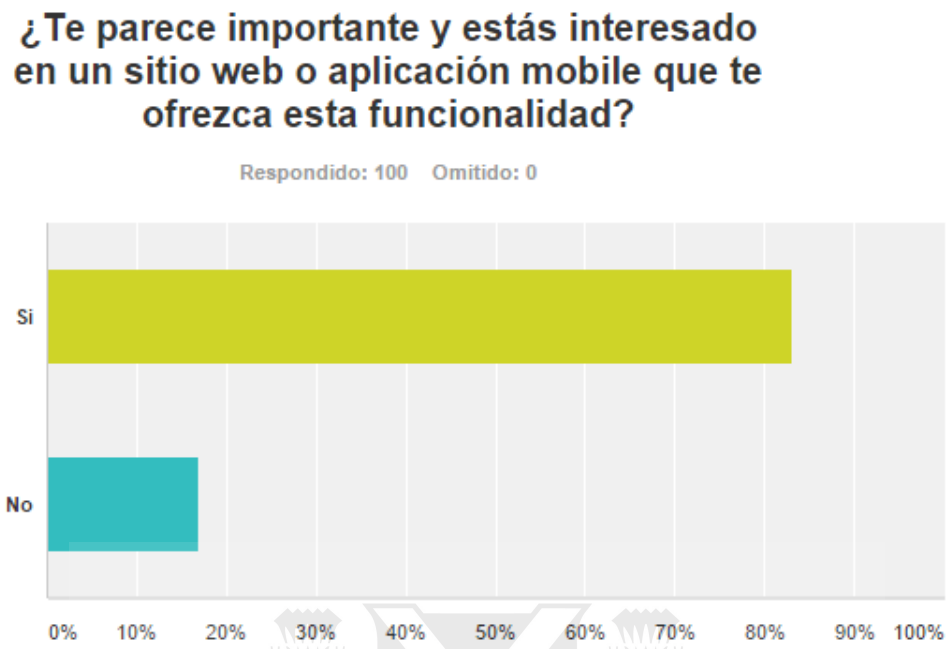
QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés



Como puede apreciarse en el resultado que arroja esta pregunta, sólo el 40% de las personas encuestadas conoce algún sitio que compare precios de pasajes aéreos, pero estos nombran a Despegar.com como el más conocido, sin mencionar ningún sitio que efectivamente realice la comparación entre distintas agencias de turismo online, y no entre distintas compañías aéreas, como lo hace despegar.



El 80% de las personas encuestadas dice no conocer ninguna solución que les ofrezca una predicción de precios, una de las funcionalidades principales que ofrece Inteliviaje. El 20% restante sólo dice conocer a despegar.com.



Se verifica una tasa de adopción alta de una de las facilidades principales que ofrece Inteliviaje, la predicción de precios. El valor es superior al 80% de las personas encuestadas.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

14.4. Anexo 3 – Diferencial

La problemática sin Inteliviaje

El diferencial de la propuesta de valor de Inteliviaje

14.4. Anexo 4 – Costos Fijos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal	**$ 1.104.000,00**	**$ 1.706.880,00**	**$ 2.361.285,60**	**$ 3.490.444,63**	**$ 4.432.864,68**
Socios					
Socio Desarrollador	$ 600.000,00	$ 762.000,00	$ 967.740,00	$ 1.229.029,80	$ 1.560.867,85
Socio Gestión Administrativa / Comercial	$ 300.000,00	$ 381.000,00	$ 483.870,00	$ 614.514,90	$ 780.433,92
Personal Adicional					
Diseñador	$ 120.000,00	$ 152.400,00	$ 193.548,00	$ 245.805,96	$ 312.173,57
Especialista en Marketing	$ 0,00	$ 0,00	$ 193.548,00	$ 245.805,96	$ 312.173,57
Desarrollador Web	$ 0,00	$ 304.800,00	$ 387.096,00	$ 983.223,84	$ 1.248.694,28
Contador	$ 42.000,00	$ 53.340,00	$ 67.741,80	$ 86.032,09	$ 109.260,75
Legales y Escribanía	$ 42.000,00	$ 53.340,00	$ 67.741,80	$ 86.032,09	$ 109.260,75
Oficina	**$ 72.000,00**	**$ 91.440,00**	**$ 116.128,80**	**$ 147.483,58**	**$ 187.304,14**
Alquiler	$ 72.000,00	$ 91.440,00	$ 116.128,80	$ 147.483,58	$ 187.304,14
Amortizaión de Muebles y Útiles	$ 166,67	$ 166,67	$ 166,67	$ 166,67	$ 166,67
Infraestructura	**$ 60.000,00**	**$ 76.200,00**	**$ 96.774,00**	**$ 122.902,98**	**$ 156.086,78**
Servicio de Hosting	$ 60.000,00	$ 76.200,00	$ 96.774,00	$ 122.902,98	$ 156.086,78
Adq. de equipos y creación de la herram.	**$ 8.000,16**	**$ 8.000,16**	**$ 8.000,16**	**$ 8.000,16**	**$ 8.000,16**
Amortización de Equipos	$ 8.000,16	$ 8.000,16	$ 8.000,16	$ 8.000,16	$ 8.000,16
Amortización creación de la herramienta	$ 25.200,00	$ 25.200,00	$ 25.200,00	$ 25.200,00	$ 25.200,00
Publicidad	**$ 18.000,00**	**$ 22.860,00**	**$ 29.032,20**	**$ 36.870,89**	**$ 46.826,04**
Mailing	$ 18.000,00	$ 22.860,00	$ 29.032,20	$ 36.870,89	$ 46.826,04
Gastos Varios	**$ 60.000,00**	**$ 76.200,00**	**$ 96.774,00**	**$ 122.902,98**	**$ 126.000,00**
Servicios y gastos generales	$ 60.000,00	$ 76.200,00	$ 96.774,00	$ 122.902,98	$ 126.000,00
TOTAL COSTOS FIJOS	$ 1.565.366,99	$ 2.281.646,99	$ 3.080.070,59	$ 4.392.132,48	$ 5.506.665,60

Costos Fijos, teniendo en cuenta una inflación del 27%.

14.5. Anexo 5 – Estados de resultados detallados

Escenario Esperado					
	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ingresos					
Ingreso por comisión (Compras Efectivas)	$ 1.404.069,32	$ 2.971.946,74	$ 7.926.181,94	$ 23.008.573,87	$ 36.526.111,02
Total Ingresos	**$ 1.404.069,32**	**$ 2.971.946,74**	**$ 7.926.181,94**	**$ 23.008.573,87**	**$ 36.526.111,02**
Costos					
Fijos					
Total Costos Fijos	**$ 1.565.366,99**	**$ 2.281.646,99**	**$ 3.080.070,59**	**$ 4.392.132,48**	**$ 5.506.665,60**
Variables					
Publicidad	$ 22.000,00	$ 44.200,00	$ 81.120,00	$ 180.154,00	$ 291.322,20
Ingresos Brutos	$ 62.614,68	$ 91.265,88	$ 123.202,82	$ 175.685,30	$ 220.266,62
Total Costos Variables	**$ 84.614,68**	**$ 135.465,88**	**$ 204.322,82**	**$ 355.839,30**	**$ 511.588,82**
Total Costos	**$ 1.649.981,67**	**$ 2.417.112,87**	**$ 3.284.393,41**	**$ 4.747.971,78**	**$ 6.018.254,42**
Resultado Antes de IIGG	-$ 245.912,35	$ 554.833,87	$ 4.641.788,53	$ 18.260.602,09	$ 30.507.856,60
Impuesto a las Ganancias	$ 0,00	$ 194.191,85	$ 1.624.625,99	$ 6.391.210,73	$ 10.677.749,81
Resultado Neto	**-$ 245.912,35**	**$ 360.642,01**	**$ 3.017.162,55**	**$ 11.869.391,36**	**$ 19.830.106,79**

Escenario Optimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ingreso por comisión (Compras Efectivas)	$ 14.040.693,24	$ 17.831.680,41	$ 33.969.351,19	$ 43.141.076,01	$ 73.052.222,05
Total Ingresos	**$ 14.040.693,24**	**$ 17.831.680,41**	**$ 33.969.351,19**	**$ 43.141.076,01**	**$ 73.052.222,05**
Costos					
Fijos					
Total Costos Fijos	**$ 1.565.366,99**	**$ 2.281.646,99**	**$ 3.080.070,59**	**$ 4.392.132,48**	**$ 5.506.665,60**
Variables					
Publicidad	$ 68.000,00	$ 88.400,00	$ 172.380,00	$ 224.094,00	$ 382.717,40
Ingresos Brutos	$ 62.614,68	$ 91.265,88	$ 123.202,82	$ 175.685,30	$ 220.266,62
Total Costos Variables	**$ 130.614,68**	**$ 179.665,88**	**$ 295.582,82**	**$ 399.779,30**	**$ 602.984,02**
Total Costos	**$ 1.695.981,67**	**$ 2.461.312,87**	**$ 3.375.653,41**	**$ 4.791.911,78**	**$ 6.109.649,62**
Resultado Antes de IIGG	$ 12.344.711,57	$ 15.370.367,55	$ 30.593.697,78	$ 38.349.164,23	$ 66.942.572,43
Impuesto a las Ganancias	$ 4.320.649,05	$ 5.379.628,64	$ 10.707.794,22	$ 13.422.207,48	$ 23.429.900,35
Resultado Neto	**$ 8.024.062,52**	**$ 9.990.738,90**	**$ 19.885.903,55**	**$ 24.926.956,75**	**$ 43.512.672,08**

Escenario Pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ingreso por comisión (Compras Efectivas)	$ 351.017,33	$ 891.584,02	$ 3.774.372,35	$ 6.710.834,05	$ 16.436.749,96
Total Ingresos	**$ 351.017,33**	**$ 891.584,02**	**$ 3.774.372,35**	**$ 6.710.834,05**	**$ 16.436.749,96**
Costos					
Fijos					
Total Costos Fijos	**$ 1.565.366,99**	**$ 2.281.646,99**	**$ 3.080.070,59**	**$ 4.392.132,48**	**$ 5.506.665,60**
Variables					
Publicidad	$ 12.000,00	$ 28.600,00	$ 57.460,00	$ 105.456,00	$ 177.078,20
Ingresos Brutos	$ 62.614,68	$ 91.265,88	$ 123.202,82	$ 175.685,30	$ 220.266,62
Total Costos Variables	**$ 74.614,68**	**$ 119.865,88**	**$ 180.662,82**	**$ 281.141,30**	**$ 397.344,82**
Total Costos	**$ 1.639.981,67**	**$ 2.401.512,87**	**$ 3.260.733,41**	**$ 4.673.273,78**	**$ 5.904.010,42**
Resultado Antes de IIGG	-$ 1.288.964,34	-$ 1.509.928,85	$ 513.638,94	$ 2.037.560,26	$ 10.532.739,54
Impuesto a las Ganancias	$ 0,00	$ 0,00	$ 179.773,63	$ 713.146,09	$ 3.686.458,84
Resultado Neto	**-$ 1.288.964,34**	**-$ 1.509.928,85**	**$ 333.865,31**	**$ 1.324.414,17**	**$ 6.846.280,70**

14.6. Anexo 6 – Flujos de fondos detallados

Escenario Esperado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de fondos de la operación						
Cobranzas	$ -	$ 1.404.069,32	$ 2.971.946,74	$ 7.926.181,94	$ 23.008.573,87	$ 36.526.111,02
Pago de costos variables	$ -	$ -84.614,68	$ -135.465,88	$ -204.322,82	$ -355.839,30	$ -511.588,82
Pago de costos fijos	$ -	$ -1.565.366,99	$ -2.281.646,99	$ -3.080.070,59	$ -4.392.132,48	$ -5.506.665,60
Resto Amortizaciones	$ -	$ 33.366,83	$ 33.366,83	$ 33.366,83	$ 33.366,83	$ 33.366,83
Impuesto a las ganancias	$ -	$ -	$ -194.191,85	$ -1.624.625,99	$ -6.391.210,73	$ -10.677.749,81
Total Flujo de operaciones	$ -	$ -212.545,52	$ 394.008,84	$ 3.050.529,38	$ 11.902.758,19	$ 19.863.473,62
Flujo de Inversiones						
Inversión Inicial Total	$ -582.000,00					
Flujo de Financiamiento						
Pago de préstamos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Intereses del préstamo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Flujo de Fondos Libre	**$ -582.000,00**	**$ -212.545,52**	**$ 394.008,84**	**$ 3.050.529,38**	**$ 11.902.758,19**	**$ 19.863.473,62**
Flujo de Fondos Acumulados	**$ -582.000,00**	**$ -794.545,52**	**$ -400.536,67**	**$ 2.649.992,70**	**$ 14.552.750,89**	**$ 34.416.224,51**
TIR	**160%**					
VAN	**$ 9.111.691,01**					
Payback	**3er. Año**					

Escenario Optimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de fondos de la operación						
Cobranzas	$ -	$ 14.040.693,24	$ 17.831.680,41	$ 33.969.351,19	$ 43.141.076,01	$ 73.052.222,05
Pago de costos variables	$ -	$ -130.614,68	$ -179.665,88	$ -295.582,82	$ -399.779,30	$ -602.984,02
Pago de costos fijos	$ -	$ -1.565.366,99	$ -2.281.646,99	$ -3.080.070,59	$ -4.392.132,48	$ -5.506.665,60
Resto Amortizaciones	$ -	$ 33.366,83	$ 33.366,83	$ 33.366,83	$ 33.366,83	$ 33.366,83
Impuesto a las ganancias	$ -	$ -4.320.649,05	$ -5.379.628,64	$ -10.707.794,22	$ -13.422.207,48	$ -23.429.900,35
Total Flujo de operaciones	$ -	$ 8.057.429,35	$ 10.024.105,73	$ 19.919.270,38	$ 24.960.323,58	$ 43.546.038,91
Flujo de Inversiones						
Inversión Inicial Total	$ -582.000,00					
Flujo de Financiamiento						
Pago de préstamos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Intereses del préstamo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Flujo de Fondos Libre	**$ -582.000,00**	**$ 8.057.429,35**	**$ 10.024.105,73**	**$ 19.919.270,38**	**$ 24.960.323,58**	**$ 43.546.038,91**
Flujo de Fondos Acumulados	**$ -582.000,00**	**$ 7.475.429,35**	**$ 17.499.535,09**	**$ 37.418.805,47**	**$ 62.379.129,05**	**$ 105.925.167,96**
TIR	**1414%**					
VAN	**$ 35.021.267,18**					
Payback	**1er. Año**					

Escenario Pesimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de fondos de la operación						
Cobranzas	$ -	$ 351.017,33	$ 891.584,02	$ 3.774.372,35	$ 6.710.834,05	$ 16.436.749,96
Pago de costos variables	$ -	$ -74.614,68	$ -119.865,88	$ -180.662,82	$ -281.141,30	$ -397.344,82
Pago de costos fijos	$ -	$ -1.565.366,99	$ -2.281.646,99	$ -3.080.070,59	$ -4.392.132,48	$ -5.506.665,60
Resto Amortizaciones	$ -	$ 33.366,83	$ 33.366,83	$ 33.366,83	$ 33.366,83	$ 33.366,83
Impuesto a las ganancias	$ -	$ -	$ -	$ -179.773,63	$ -713.146,09	$ -3.686.458,84
Total Flujo de operaciones	$ -	$ -1.255.597,51	$ -1.476.562,02	$ 367.232,14	$ 1.357.781,00	$ 6.879.647,53
Flujo de Inversiones						
Inversión Inicial Total	$ -582.000,00					
Flujo de Financiamiento						
Pago de préstamos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Intereses del préstamo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Flujo de Fondos Libre	**$ -582.000,00**	**$ -1.255.597,51**	**$ -1.476.562,02**	**$ 367.232,14**	**$ 1.357.781,00**	**$ 6.879.647,53**
Flujo de Fondos Acumulados	**$ -582.000,00**	**$ -1.837.597,51**	**$ -3.314.159,53**	**$ -2.946.927,39**	**$ -1.589.146,38**	**$ 5.290.501,15**
TIR	**31%**					
VAN	**$ 234.175,55**					
Payback	**5to. Año**					

Universidad de San Andrés