



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Travel Loupe

Autora: Sofía López Doherty

Legajo: 26114

Autora: Felicitas Madotta

Legajo: 26120

Mentora de Tesis: María de los Milagros Montell

Buenos Aires, Diciembre de 2018



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios



Alumnas: Sofía López Doherty (26.114)

Felicitas Madotta (26.120)

Mentora: María de los Milagros Montell

Buenos Aires, Diciembre 2018

Índice

Resumen Ejecutivo	4
1. Introducción	5
1. 1 Evaluación de la oportunidad	5
1. 2 Negocio propuesto para capturar la oportunidad	9
2. Análisis del Sector e Investigación de Mercado	11
2. 1 Tamaño del mercado y crecimiento	11
2. 1. 1 Turismo en Argentina	12
2. 2 Competencia	16
2. 2. 1 Análisis de la Industria	17
2. 3 Tendencias y Comportamiento de Consumo	18
2. 4 Segmentación	19
2. 5 Relevamiento de campo	20
2. 6 Participación de mercado. Estimación de demanda: lanzamiento y evolución.	20
3. Modelo de Negocio	21
3. 1 CANVAS	22
4. Plan de Marketing	27
4. 1 Enfoque del Servicio	27
4. 2 Canales	28
4. 3 Pricing	30
4. 4 Nivel de Servicio Único	32
4. 5 Comunicación y Fidelización	35
4. 6 Política de Seguridad	39
4. 7 Travel Loupe socialmente responsable	39
5. Operaciones del Negocio	401
5. 1 Curaduría y selección de propiedades	41
5. 2 Ubicación y Optimización de Check In, Check Out y Limpieza. Porcentaje de ocupación como factor.	43
5. 2. 1 Ubicación	43
5. 2. 2 Optimización de procesos	45
5. 3 Facilidades y equipamiento	47
5. 4 Mano de Obra y Subcontrataciones: Fotografía, Transporte, Chef y Lavandería	48
5. 4. 1 Mano de Obra	48
5. 4. 2 Subcontrataciones	49
6. Costos, finanzas e inversión	51
6. 2 Inversión Inicial	52
6. 3 Finanzas e indicadores de Travel Loupe	52
6. 4 Escenarios	56
7. Equipo	59

8. Aspectos Legales Impositivos y Propietarios	61
8. 1 Aspectos Propietarios. Estructura Societaria.	61
8. 2 Aspectos Impositivos. Impuestos a pagar.	61
8. 3 Leyes que afectan al negocio	62
8. 4 Permisos y habilitaciones	62
9. Plan de implementación y riesgos	64
9. 1 Plan de Implementación	64
9. 2 Riesgos	64
9. 3 Estrategia de salida	65
10. Conclusión	66
Bibliografía	69
Anexos	73



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

“El valor del turismo en todo el mundo alcanzó los \$ 5,2 billones en 2017 y el tamaño del mercado continúa expandiéndose. Los gastos en viajes han aumentado constantemente en todo el mundo, especialmente en el Pacífico Asiático, Medio Oriente y América Latina” (TripAdvisor Insights, 2017).

Durante los últimos años el comportamiento de los consumidores del mundo cambió de forma radical y esto se ve reflejado en la forma de viajar. El 73% de los consumidores organiza su viaje de manera online y el 82% compra al menos un componente de forma online. Este cambio se vio potenciado por la mayor valoración de las experiencias por sobre la acumulación de bienes (Think With Google, 2017).

Cada vez son más los viajeros que eligen hospedarse en propiedades privadas frente a las ofertas de hoteles, 1 de cada 3 personas que viajaron en 2015 se hospedaron en un alojamiento particular (The New York Times, 2016).

En el presente trabajo se desarrollará el negocio propuesto para capturar la oportunidad encontrada. El diferencial de Travel Loupe con respecto a otras empresas radica en la oferta de un servicio único, curado, con todas las comodidades y limpieza diaria incluida a un precio promedio dentro del segmento premium. El hecho de ser locales y conocer exhaustivamente el territorio y las mejores actividades brinda un know how estratégico. Además, el diferencial está en la calidad del sitio web que le permite al huésped encontrar la mejor propiedad sin necesidad de aplicar filtros y además cuenta con fotos realistas, de calidad y videos 360 grados para una visualización 100% real de la propiedad. Por último, se brinda un servicio de property manager a los propietarios para que no tengan que preocuparse por la administración de la propiedad y el contacto con los huéspedes.

El monto inicial a invertir es de USD 32.412. Dicho monto será aportado por las socias para comenzar el proyecto y se recuperará en el mes 38. El proyecto tendrá un VAN de USD 24.995 y una TIR de 31%.

1. Introducción

1.1 Evaluación de la oportunidad

“Viajar se ha convertido en una necesidad para la sociedad”, así lo afirma la Organización Mundial del Turismo (Infobae, 2016). Los viajes son cada vez más frecuentes y cada vez más personas pueden acceder a ellos. En 2017, los destinos de todo el mundo recibieron 36 millones más de turistas que el año anterior lo que representó un aumento del 6% (Organismo especializado de las Naciones Unidas en Turismo, 2017).

Al analizar y profundizar la industria del turismo y hospitality se ve que hay grandes oportunidades ya que existen necesidades y problemas que aún están sin atender.

Oferta y tiempo de búsqueda

Se encontró que existe una gran cantidad de oferta de destinos de viaje como de propiedades, sobre todo en páginas web no tradicionales como Airbnb y Booking.com. Esto significa que los viajeros deben invertir gran cantidad de su tiempo en la búsqueda del destino y la propiedad ideal.

Los siguientes datos dan cuenta del volumen en cifras del comportamiento de búsqueda de los viajeros:



Gráfico 1.1.1 Visión general de la fase de búsqueda. (Fuente: TripAdvisor Insights, 2018)

Cada vez más las personas que viajan eligen alojarse en residencias privadas frente a la gran oferta de hoteles, en 2015 1 de cada 3 personas que viajaron se hospedaron en un alojamiento particular (The New York Times, 2016). Esto se debe principalmente a que las propiedades ofrecen más comodidad, mejores precios por los espacios que proveen ya que en general cuentan con cocina y mejor localización.

Sin embargo, las residencias privadas no cuentan con los servicios importantes que provee un hotel a la hora de viajar como la limpieza, ropa blanca y conserjería.

Consumo Online

El 67% de los viajeros buscan inspiración en canales digitales donde encuentran impactos de valor y la mitad de los viajeros se inspiran por YouTube. Cada vez más los canales online tienen presencia en el proceso de información de un viaje, de hecho un 42% realiza búsquedas sobre un viaje ya decidido online. Asimismo, el 82% de los viajeros ha comprado al menos un componente online como transporte, actividades, etc. (el Economista.es, 2018).

Falta de información de las propiedades

Los turistas que eligen reservar en páginas como Airbnb y Booking se enfrentan a la decisión de dónde alojarse sin mucha seguridad ya que solo cuentan con reviews, si es que la propiedad previamente alojó a alguien, y fotos. Sin embargo, estas páginas web no “regulan” el tipo de fotos que se deben incluir en el anuncio. Por esta razón, muchas veces los huéspedes no logran comprender la distribución real de las habitaciones de la propiedad y cuando llegan se encuentran con sorpresas ya que las fotos publicadas pueden mostrar una realidad equívoca.

El poder de la personalización

En los próximos años el mercado estará bajo la tendencia llamada “El Poder de la Personalización” lo que significa que los viajeros cada vez le darán más valor a personalizar sus viajes (TecnoHotel, 2015). Se pasará de ser espectadores a contribuir activamente en la personalización de experiencias; esto incluye como ejemplo almohadas, sábanas, la luz o música del alojamiento, servicios de niñera o comida a domicilio. Además, afirman que el alquiler vacacional de casas seguirá creciendo en los próximos años y que la calidad del servicio será fundamental para los huéspedes.

Oportunidad de inversión y negocio

Se encontró que la industria de hospitality está fuertemente ligada a la industria del Real Estate. Existen grandes oportunidades en este vínculo ya que encontramos que hay muchas propiedades que se compran como una oportunidad de inversión y

pueden ser alquiladas ya que sus dueños no viven allí. Sin embargo, se entiende que para alquilar una propiedad el dueño debe tener el tiempo y las ganas de hacerlo ya que se necesita ponerse en contacto con el inquilino y estar atento a cualquier inconveniente que pueda surgir. En cuanto a la oportunidad de inversión, los alquileres de renta corta ofrecen tasas de rentabilidad del 10%-13% mientras que la renta tradicional deja el 4%-6%. Además, la Inmobiliaria Bullrich argumenta que es buen negocio pero no está desarrollado en su plenitud y afirma que “contar con un profesional que garantice, asesore y acompañe en las gestiones en forma responsable siempre es un gran valor agregado de la que pueden carecer los sistemas totalmente automáticos” (La Nación, 2017).

Datos sobre turismo

América Latina

- Está en continuo crecimiento en cuanto al turismo, en 2015 el número de viajeros ascendió a 96.6 M lo que representa la cifra más alta en los últimos 10 años (El País, 2016)
- Se proyecta que el turismo siga creciendo entre 4% y 5% (El País, 2016)
- 7 de cada 10 turistas provienen de otro país de Latinoamérica (El País, 2016)
- Muchas personas buscan adecuar presupuesto a la hora de viajar y por esta razón eligen destinos como Argentina, Chile y Brasil frente a EEUU (Organización Mundial del Turismo, 2017)

Dentro de América Latina existen grandes oportunidades de turismo en Argentina, Uruguay y Chile, por esta razón profundizaremos en el análisis de cada país.

Argentina

- Cantidad de turistas en 2014 registrados fue de 2.8 millones.
- Las regiones más importantes: Buenos Aires (25,7%) y La Patagonia (19,3%).
- Estadía promedio 12.3 noches.
- En la ciudad de Buenos Aires, el 67.1% de los turistas se alojó en hoteles de 4 y 5 estrellas,

(Gobierno de la Ciudad, 2014)

Uruguay

- En 2017 ingresaron 18,7% más de turistas que en 2016.
- Aumenta la llegada de Brasileños, 16,7% más que en 2016.
- En 2017 hubo 19,5% más turistas que viajaron a Punta del Este que en 2016.
- Punta del Este fue el destino de mayor ingreso de divisas en 2017, recibió 37,1% más que en 2016.

(Cipetur, 2018)

Chile

- En 2016, el turismo creció un 26% respecto al 2015.
- Los principales turistas en 2016 fueron los Argentinos, los estadounidenses y los europeos.
- Estadía promedio 8.2 noches.

(Servicio Nacional de Turismo, 2016)

Tendencias Latentes

1. Turistas 2.0: aquellas personas que solo necesitan de una computadora o un smartphone para planificar el viaje y en pocos minutos reservan vuelos, sacan alojamientos, planifican las actividades a realizar, etc. “El smartphone es el canal prioritario para las compras en el sector turístico según ha confirmado Travel Insights Report en 2017.” (Hosteltur, 2018)

2. Alquiler temporario de propiedades a la hora de viajar: Cada vez son más las personas que eligen alojarse en propiedades frente a la oferta de hoteles existentes. Las razones son diversas pero entre las principales se encuentran: ubicación de las propiedades, mejor relación precio - calidad por las comodidades que ofrece una propiedad privada y comodidad. En 2016, más de 160 millones de huéspedes se alojaron en una propiedad de Airbnb en alguno de los 191 países en los que se encuentra presente (Airbnb, 2016). Airbnb es un fenómeno que irrumpe con fuerzas y cada vez surgen nuevas propuestas similares como Couchsurfing, Home Away, One Fine Stay, Travel Key, Wimdu, Oasis Collection y Flipkey.

Asimismo, grandes cadenas hoteleras como AccorHotels y Hyatt están invirtiendo en negocios de economía colaborativa de alojamientos alternativos a hoteles.

Accorhotels compró One fine Stay, Travel Key y tiene el 30% de share de Oasis Collection. Por su parte, Hyatt realizó una inversión minoritaria en Oasis Collection inyectando 35 millones de dólares a la compañía.

3. Go Local: Carrie Wilder Directora de Mercado de Expedia declaró que otra tendencia que cada vez toma más relevancia a la hora de viajar es “Go Local” que se refiere a viajar y vivenciar experiencias como si fueses una persona de la región (C. Wilder, comunicación personal, 12 de Agosto de 2017). Dentro de las experiencias principales se encuentra probar la comida local, vivir la cultura del lugar y tener experiencias con gente local. Asimismo, a la hora de viajar muchas personas optan por servicios personalizados y customizados ya sea para el armado de actividades y experiencias como para el alojamiento.

Se puede concluir que la industria del turismo y hospitality está en continuo crecimiento y los datos indican que así seguirá por los próximos años. Además, específicamente América Latina está viviendo un momento único en el desarrollo y recibimiento de turistas ya que es una alternativa interesante para los viajeros. Hoy día los turistas buscan vivir y compartir experiencias únicas; por esta razón se potencian destinos inusuales como América Latina, alojamientos no tradicionales como residencias privadas y aventura.

1.2 Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Travel Loupe

“Una plataforma que pueda brindar servicios premium a dos clientes: propietarios y huéspedes. Un servicio de property manager a individuos con propiedades sin usar y un servicio de hospedaje y conserjería en propiedades curadas a personas que quieran viajar.”

- Servicio a propietarios: alquiler de la propiedad, publicación, manejo, recibimiento del huésped, limpieza, resolución de inconvenientes durante la estadía, y devolución de la propiedad en perfecto estado.
- Servicio a huéspedes: hospedaje en propiedades de calidad con servicios de excelencia personalizados como la limpieza y conserjería on demand.

“Propiedades curadas” Las propiedades deberán pasar por un filtro en el que se evalúa el diseño, la decoración y el estado de la propiedad. Travel Loupe ofrecerá un cierto estándar de producto y calidad consistente en todas las propiedades.

“Home Away From Home” Los servicios ofrecidos a los huéspedes serán como los básicos brindados generalmente por hoteles y se sumarán otros servicios especiales. La personalización del viaje será una de las fuerzas principales de la plataforma ya que se ofrecerá la posibilidad de:

- ✓ Previo a la llegada de los huéspedes: la respuesta a consultas sobre el destino, la propiedad, actividades para hacer y la compra de productos alimenticios personalizada.
- ✓ Durante: Un servicio único que incluya limpieza diaria para que el cliente no deba preocuparse de nada. Además, la organización del transporte, el recibimiento en persona, la reserva de restaurantes, tickets para espectáculos, asistencia a eventos y la disponibilidad de un personal “insider” para consultas o resolución de inconvenientes.
- ✓ Después del viaje: feedback y sugerencias sobre la estadía y el servicio.

“Go Local” La plataforma ofrecerá un programa de actividades personalizadas que coinciden con la tendencia de explorar la cultura de forma local. Nuestros huéspedes podrán evitar el típico viaje de turista, ya que podrán conocer lugares clásicos, y además realizar actividades como los locales.

Geolocalización:

- Primera instancia: Argentina.
 - **Ciudad Autónoma de Buenos Aires** - Palermo - Recoleta; **Patagonia** - San Carlos de Bariloche, Villa la Angostura, San Martín de los Andes y el Calafate.
- Segunda instancia: Uruguay y Chile.
 - **Punta del Este** y **Santiago de Chile**
- A futuro: evaluación de expansión hacia otros países como Brasil, México y Colombia y hacia otras regiones Argentina y Chile.

2. Análisis del Sector e Investigación de Mercado

2.1 Tamaño del mercado y crecimiento

En la sección anterior se evaluaron tanto datos cuantitativos como datos cualitativos sobre la industria del hospitality. Como resultado de este análisis se resaltarán las conclusiones a grandes rasgos que resultan relevantes para la investigación y llevan a concluir que hay una oportunidad de mercado particularmente en Argentina, Uruguay y Chile.

- ❖ Crecimiento de cantidad de turistas que visitan Argentina, Uruguay y Chile en los últimos años.
- ❖ Elevado número de turistas provenientes de Sudamérica que viajan dentro del continente.
- ❖ Crecimiento del turismo en Argentina se debe a los siguientes factores llevados a cabo entre el sector privado y los gobiernos provinciales.
 - Inversión en infraestructura
 - Mejoras en la conectividad aérea → aparición de aerolíneas low cost, incorporación de vuelos entre provincias
 - Desarrollo de nuevos productos turísticos y más destinos
 - Acciones innovadoras de promoción incluyendo estrategias digitales
 - Capacitación al personal en la industria
- ❖ Pérdida del valor del peso argentino respecto a otras monedas como el dólar o el euro hace que consumir en Argentina sea más barato para extranjeros.
- ❖ Menor control sobre el tipo de cambio y paulatina eliminación de las barreras a las importaciones en el país. “Argentina es el país latinoamericano con mayor crecimiento del mercado digital en la industria de viajes, y las ventas continuarán creciendo a medida de que se sigan levantando las barreras de importación y de control del tipo de cambio” (eMarketer, 2017).

Hay tendencias que muestran el crecimiento de la industria a nivel global; tanto en ventas en la industria de viajes en general como en el sector online.

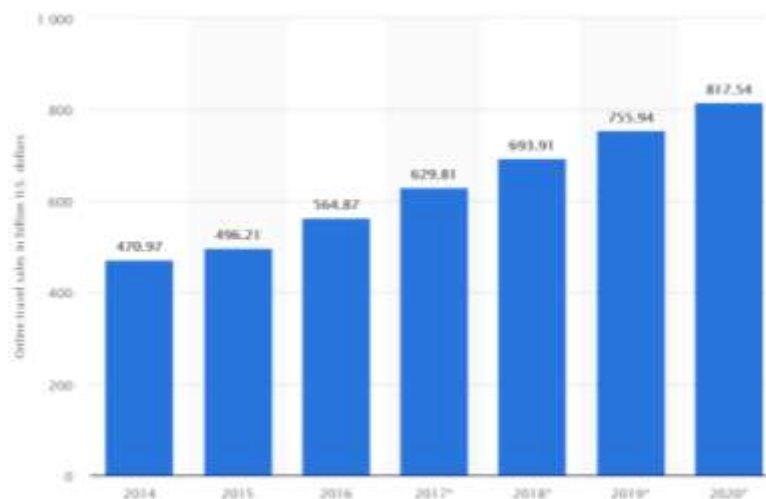


Gráfico 2.1.1 Ventas en la industria de viajes a nivel global desde 2014 haciendo una estimación hasta el 2020 en billones de dólares estadounidenses (Fuente: Statista)

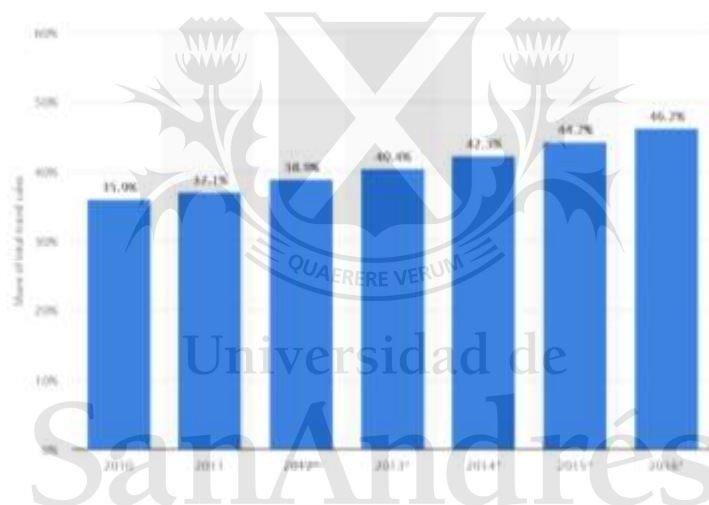


Gráfico 2.1.2 Porcentaje de ventas en la industria de viajes online sobre el total de ventas en la industria a nivel global desde 2010 haciendo una estimación hasta el 2016 (Fuente: Statista)

2. 1. 1 Turismo en Argentina

Para calcular el tamaño de mercado y realizar la estimación de la demanda para el período de lanzamiento se utilizaron los datos, estadísticas e informes que provee el Ministerio de Turismo de la Nación sobre el turismo en Argentina tales como Anuarios Estadísticos Turísticos, Informes de Turismo Internacional, Oferta de Alojamiento Turístico y Encuestas de Ocupación Hotelera.

Se utilizaron específicamente los siguientes estudios

- Anuario de Turismo 2016 CABA - AT

- Anuario Estadístico de Turismo 2015 Nación - AET
- Informes Técnicos 2018 Nación - ETI
- Encuesta de Ocupación Hotelera 2017 Nación, CABA, Patagonia - EOH

La investigación ofreció los siguientes resultados.

- ★ 6,7 millones de turistas extranjeros 2017
- ★ 27,2 millones de turistas residentes 2015 - número elevado pero considera turismo como viajes con pernocte como destino principal una ciudad o localidad ubicada en Argentina.

Se aplicaron cifras de años diferentes dado que son los últimos datos actualizados oficiales que ofrece el INDEC.

- ★ Total aproximado 33.900.000 de turistas por año.

Teniendo el número total de turistas por año los pasos siguientes fueron:

- Buscar que ciudades o regiones tienen mayor concurrencia.
- Dividir este público a partir de su lugar de residencia.
- A partir de esta condición de extranjero o residente buscar qué porcentaje de este tipo de turistas se hospedan en hoteles de alto nivel.
- De esta forma se logró llegar a un número estimado de tamaño del mercado total para el target de cliente huésped.

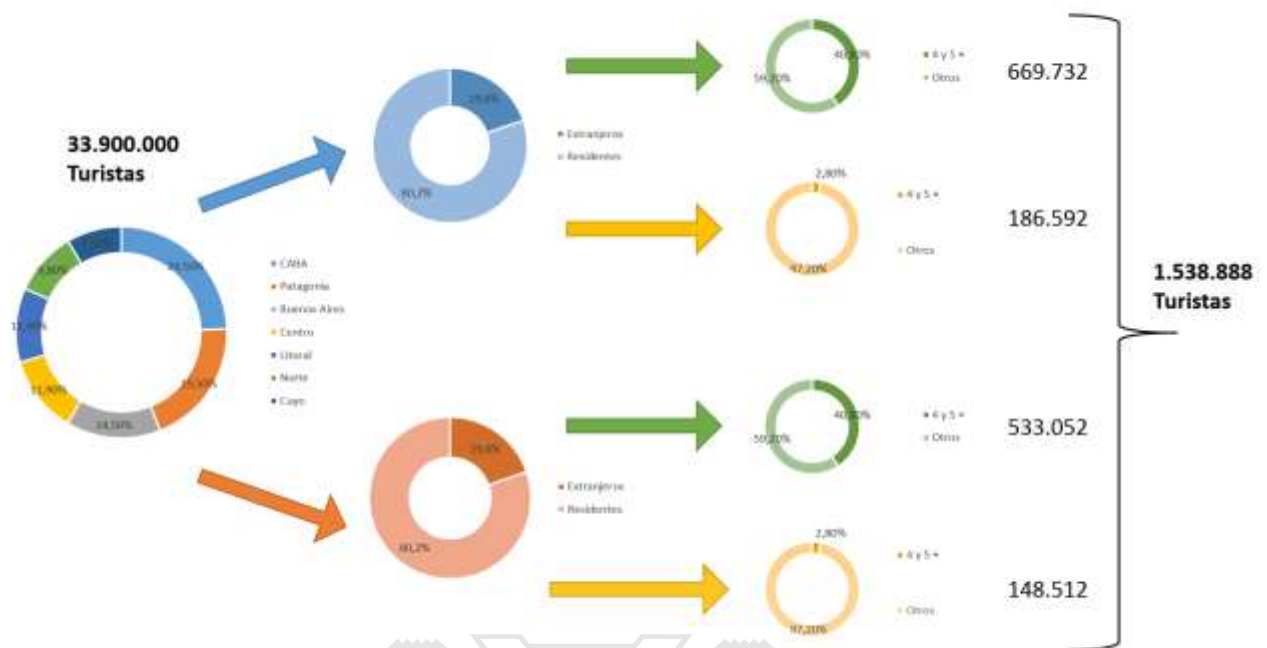


Diagrama 2.1.3 Tamaño del mercado de turistas en Argentina. (Fuente: Elaboración propia)

En el diagrama 2.1.3 se puede ver el método utilizado para obtener el tamaño de mercado en los lugares y en el segmento al que se apunta. Las regiones con mayor volumen de turistas son CABA y La Patagonia. Para cada lugar se dividió el porcentaje de turistas residencia y se aplicó el porcentaje de turistas que se hospeda en hoteles de 4 y 5 estrellas. (INDEC, 2018)

Turismo Externo, casi el 80% de nuestro público

Cerca del 80% de la demanda será proveniente de otros países por lo que este se convierte en el público más relevante. Hay tres preguntas clave respecto al turismo no residente: **dónde** nos visitan, **quiénes** nos visitan y **cuándo** nos visitan. Saber esto le permitirá a Travel Loupe determinar los principales ejes de enfoque para encontrar datos relevantes y tomar decisiones estratégicas como dónde situar el negocio, a qué público apuntar y en qué momentos.

Se utilizaron los datos e informes del MINTUR, AT 2016, AET 2015 y EOH 2018 para encontrar las respuestas a las preguntas recientemente planteadas. Los datos que se encuentran a continuación fueron todos obtenidos de esta fuente.

¿Dónde nos visitan?

Teniendo datos sobre los lugares más visitados se puede decidir dónde enfocar el negocio, esfuerzo operativo y comercial para poder capturar la demanda propuesta en cada región.

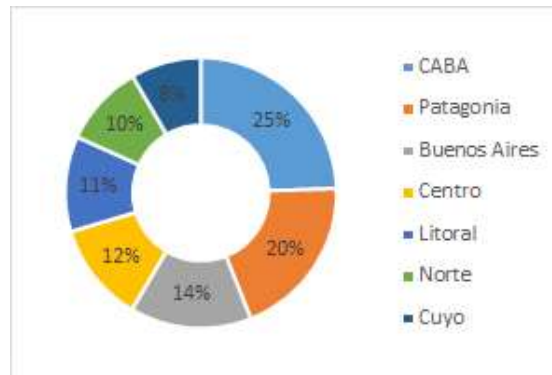


Gráfico 2.1.4 Porcentaje del total de turistas alojados en el país. (Fuente: Elaboración propia, TA 2016)

En el gráfico se puede ver el movimiento del turismo dentro de la Argentina. Aquí se puede ver que la región más importante es la Ciudad de Buenos Aires, luego continúa La Patagonia.

¿Quiénes nos visitan?

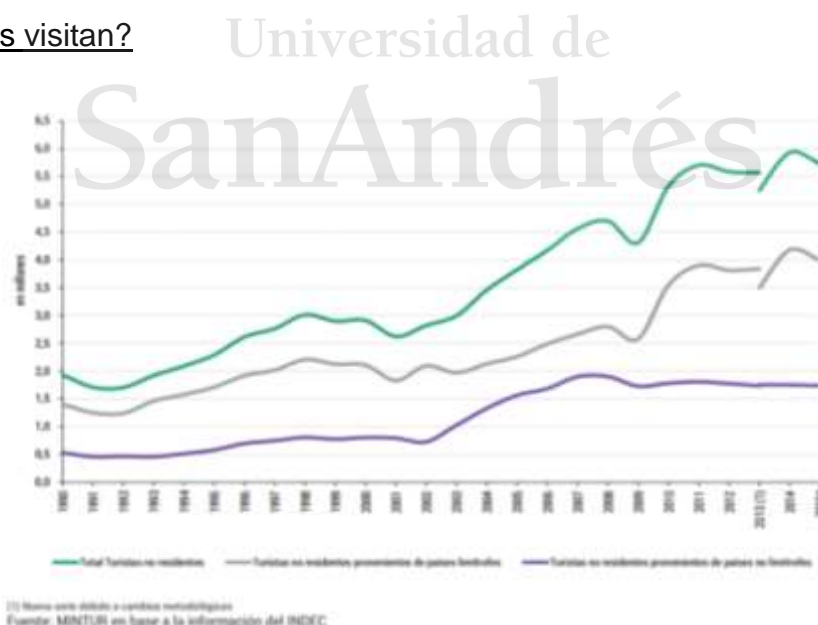


Gráfico 2.1.5 Llegadas de turistas no residentes, según lugar de residencia por año. Total país. Años 1990-2015 (Fuente: INDEC)

En Argentina hay un mayor número de turistas no residentes provenientes de países limítrofes a la cantidad que proviene de países no limítrofes; esta tendencia se mantiene a lo largo del tiempo. El Anexo 1: ¿Quiénes nos visitan? muestra un estudio realizado sobre los turistas extranjeros en Argentina. A partir de este análisis se puede decir que los principales turistas extranjeros provienen de:

- ❖ Brasil cerca del 30%-35%
- ❖ Europa - sin determinar de qué países en particular, Resto de América - sin determinar de qué países en particular, y Chile cada uno en un porcentaje cercano al 15%
- ❖ Estados Unidos y Canadá juntos, cerca de un 10%
- ❖ Uruguay, Paraguay y Bolivia juntos, en un porcentaje de 7%-8%

¿Cuándo nos visitan?

Para saber esto se buscaron los porcentajes de estacionalidad y ocupación hotelera en hoteles de 4 y 5 estrellas en CABA y La Patagonia. Esto se puede ver en el Anexo 2: ¿Cuándo nos visitan? En los hoteles de 4 y 5 estrellas en CABA se mantiene un porcentaje de ocupación cercano al 67%. La Patagonia presenta estacionalidad con mayores valores de ocupación en verano. Se puede decir que en Argentina la estación más exitosa en cuanto a cantidad de turistas extranjeros es el verano.

2. 2 Competencia

En vías de reunir mayor información sobre la competencia en el mercado local se estudiarán las principales características de actores relevantes en el mercado considerados casos de éxito en el rubro a nivel global.

Booking y Airbnb son empresas líderes a nivel mundial en la industria del hospitality y alojamiento online. Su éxito radica en cómo lograron comprender el turismo y satisfacer las necesidades de los clientes, adaptándose a los usuarios. A su vez, Oasis Collection dentro del segmento premium o de lujo es el caso más exitoso de la industria. Se evaluarán estos casos para identificar sus mejores prácticas - estas son aquellas distintivas que dieron resultados superiores a los del resto de los actores del mercado. Este análisis se encuentra en el Anexo 3. Luego del análisis realizado se

puede decir que las mejores prácticas y cualidades que deberíamos adquirir son las siguientes:

- ❖ Confianza online y usabilidad.
- ❖ Tecnología.
- ❖ Sentimiento de pertenencia - Comunidad.
- ❖ Calificaciones - Estándares de calidad.
- ❖ Buena ubicación de propiedades - Alta gama.
- ❖ Servicios exclusivos - Beneficios exclusivos.
- ❖ Target de nicho.

2. 2. 1 Análisis de la Industria

Se utilizará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 1991) que brinda información sobre la rivalidad de la industria. Travel Loupe se encontrará en la industria de hospitality. Esta aplica a lo siguiente:

- Centrada en la satisfacción del cliente y depende de que el cliente esté “feliz”. Esto se debe a que las empresas se basan en proporcionar servicios de lujos.
- Dependen del ingreso disponible de los clientes y el tiempo libre, por ello la mayoría de los negocios son para turistas.

Amenaza de nuevos entrantes: Las barreras de entrada son relativamente bajas ya que no existen grandes costos de inversión inicial más allá del diseño e implementación de una plataforma y la búsqueda y puesta en marcha de las propiedades. Sin embargo, hay empresas globales a gran escala ya establecidas con clientes fidelizados. La amenaza de nuevos entrantes es media.

Amenaza de sustitutos: Se encuentran hoteles, apart hoteles, agencias de alquiler de propiedades y todo aquel que publicite su espacio en alguna revista, agencia o de forma online. La amenaza de sustitutos es alta.

Poder de negociación de los proveedores: Los propietarios deben ceder una parte de su ganancia en carácter de comisión; la publicación, el pricing y el contacto con los huéspedes lo controla Travel Loupe. Sin embargo, si dejan de ofrecer sus propiedades esto sería un problema. El poder que tienen los propietarios es medio.

Poder de negociación de los clientes: No hay forma de que un grupo de clientes pueda unirse para poder beneficiarse de una compra conjunta. Sin embargo, los clientes asumen poco costo por cambiar de proveedor y pueden hacerlo sin realizar un esfuerzo mayor. El poder de negociación de los clientes es bajo.

Rivalidad de la industria: Se concluye que la rivalidad en la industria es media ya que si bien existen empresas que lograron captar la fidelidad de clientes, las barreras de entrada son bajas y el poder de negociación de los proveedores también por lo que lo fundamental es una cuestión de diferenciación en el servicio para captar a un cliente de nicho.



Diagrama 2.1.6 Análisis de la Industria. Cinco Fuerzas de Porter (Fuente: Elaboración propia)

2. 3 Tendencias y Comportamiento de Consumo

Los consumidores cuando desean viajar se encuentran frente a un proceso de decisión de compra de complejidad alta ya que es un proceso laborioso, largo e importante. Esto se reduce cuando la experiencia con el servicio es mayor y cuanto más se conocen las marcas en el rubro. Por esto se puede exponer que los consumidores de este servicio toman la decisión de viajar habiendo buscado información y analizado posibles variables.

Más allá de la industria en la que se trabaje es importante analizar fenómenos y tendencias que influyen a los usuarios ya que generan efectos en las formas de comportarse en el momento de consumir tanto bienes como servicios. Las costumbres de consumo cambiaron y siguen haciéndolo; hoy en día los consumidores toman decisiones en base a la recopilación de información que logran conseguir mediante la presencia online. Previo a la decisión de consumo los usuarios tienen la opción de encontrar información de todo tipo y la pueden conseguir utilizando buscadores a través de múltiples dispositivos en cualquier ubicación y momento.

En Google, el motor de búsqueda más importante de los últimos años, se puede examinar cómo se generan tendencias sobre ciertas palabras clave a partir de un mayor o menor interés en ciertos temas. En el Anexo 4 se pueden ver las principales tendencias sobre términos de búsqueda relacionados con la industria.

Luego de ver los gráficos se puede decir que el interés de los consumidores por encontrar agencias de viaje en los últimos 15 años disminuyó y que aumentó el de encontrar empresas de reservas online como "Booking" y "Airbnb". Además, el interés por el modelo de economía colaborativa aumentó y esto demuestra que los consumidores tienen inquietudes y ganas de comprender el sistema.

Con respecto al consumo online en Argentina en el sector, las figuras del anexo muestran que hay una oportunidad de negocio en el país tanto porque los argentinos consumen de forma online este tipo de productos y servicios y como porque es el sector de ventas online que mayor facturación genera.

2. 4 Segmentación

Para definir las bases de segmentación se utilizó el modelo de Dvoskin (Dvoskin, 2004). Ver Anexo 5

Segmento de Propietarios

El segmento objetivo de propietarios se conforma por aquellas personas que cuentan con propiedades de alta calidad, con buena decoración en las mejores zonas de la Ciudad de Buenos Aires y La Patagonia. Asimismo, el segmento incluye a la población de clase social alta, es decir, ABC1. Este segmento tiene una propiedad a modo

vacacional o para invertir pero no cuenta con las ganas o el tiempo de administrarla debido al estilo de vida.

Segmento de Huéspedes

El segmento objetivo de huéspedes se constituye de personas con un buen nivel de ingreso como para alojarse en propiedades de calidad con servicios a la hora de realizar un viaje, pertenecen al segmento ABC1. Asimismo, son personas entre 35-65 años que les gusta viajar o deben viajar por trabajo y que principalmente provienen del extranjero, en su mayoría de países limítrofes seguido por España, Estados Unidos y Canadá. Son personas que les gusta darse ciertos lujos a la hora de viajar; es decir les gusta recibir buenos servicios, ser atendidos y viajar con comodidades.

2. 5 Relevamiento de campo

Para realizar el relevamiento de campo se realizó una encuesta a personas Argentinas del segmento ABC1 para evaluar si el servicio sería utilizado por los mismos. Si bien se entiende que la mayoría de los clientes se encuentran en el exterior y que los argentinos no terminan de representar la totalidad de los clientes de Travel Loupe, se decidió tomarlos como muestra ya que no se tiene acceso a potenciales clientes extranjeros. Los resultados de la encuesta se pueden ver en el Anexo 6: Resultados encuesta a potenciales huéspedes. Como conclusión se puede decir que el 90% del público contestó que alquilaría mediante Travel Loupe sabiendo que serían propiedades curadas.

2. 6 Participación de mercado. Estimación de demanda: lanzamiento y evolución.

A partir del tamaño de mercado calculado en la sección 2.1 se pudo determinar el porcentaje de mercado que se querrá capturar. El tamaño de mercado obtenido es 1.537.888 plazas por año. Se utilizó el número redondeado 1,5 millones de plazas anuales para realizar los cálculos de capturaración de mercado. Para el primer año se pretende capturar el 1% del mercado, para el segundo se buscará crecer al 1,5% y para el tercero se procurará capturar el 2%.

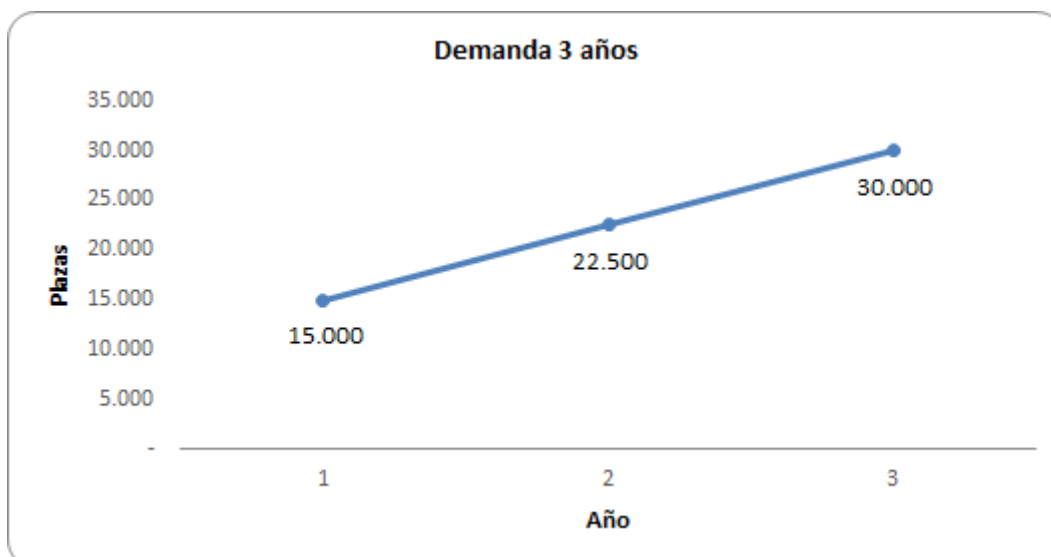


Gráfico 2.6.1 Estimación de cantidad de plazas por año. Total. (Fuente: Elaboración propia)

La evolución de la demanda a capturar se puede ver en el Anexo 7: Evolución demanda mensual, en el que se establecen proyecciones de demanda de forma mensual para los 3 primeros años en Argentina.

Sabiendo que la cantidad de turistas que entran al país puede variar se trabajará cruzando los números obtenidos respecto a la demanda con los porcentajes de ocupación de mercado. Se mencionó que los porcentajes de ocupación promedio fueron del 67% en CABA y del 57% en La Patagonia en promedio en el 2017. En base a este porcentaje se estimó que Travel Loupe podría llegar a acercarse a la ocupación real del mercado una vez que el negocio tenga un mayor desarrollo y tiempo en el mercado. Por esto, se redujo el porcentaje de ocupación de mercado en un 50% en el primer año, un 53% en el segundo y un 77% en el tercero, considerando que la marca ya es más conocida y podrá capturar un mayor porcentaje del mercado de ocupación en cada región.

	Propiedades	% de ocupacion
Buenos Aires		
Año 1	22	34%
Año 2	33	35%
Año 3	44	52%
La Patagonia		
Año 1	4	29%
Año 2	7	30%
Año 3	9	44%

Tabla 2.6.1 Porcentaje de ocupación de Travel Loupe. 3 años. (Fuente: Elaboración propia)

3. Modelo de Negocio

3.1 CANVAS

Para analizar el modelo de negocio se utilizará el modelo CANVAS (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Segmento de clientes

Cliente: propietario

El modelo de negocio pretende servir a personas que sean dueños de propiedades de alto nivel, ubicadas principalmente en zonas transitadas de las ciudades mencionadas anteriormente, sin importar el tamaño de la propiedad. Son personas que no tienen ni las ganas ni el tiempo disponible para ocuparse de alquilar la propiedad, tener contacto con el inquilino y tener que resolver posibles problemas.

Cliente: huésped

El modelo de negocio servirá principalmente a personas entre 35 y 65 años que deseen viajar ya sea por placer o por trabajo a los lugares mencionados anteriormente. Apunta a individuos de alto poder adquisitivo que valoran los servicios de calidad y disfrutan de ellos; son considerados del segmento ABC1 de la pirámide social. Además, les gusta viajar con un cierto nivel estándar con respecto a los hospedajes, las actividades y la culinaria. Son personas familiarizadas con la tecnología y buscan ayornarse a nuevos estilos y tendencias. Este target busca evitar la inversión de tiempo que supone investigar distintas opciones para viajar.

Propuesta de valor

La propuesta que Travel Loupe busca crearle valor al cliente y busca diferenciarse competitivamente. Radica en mejorar el desempeño de los servicios ofrecidos tradicionalmente por hoteles o alquileres temporarios facilitando el trabajo de búsqueda y filtros de propiedades y personalizando la experiencia de alojamiento y actividades a gusto de los clientes en cada destino.

Cliente: propietario

Travel Loupe se encargará de realizar el listado de la propiedad, la publicación, el manejo de reservas, el recibimiento del huésped, los servicios de mantenimiento y

limpieza, el marketing y la inspección post alquiler. Será un servicio integral para el dueño de la propiedad y sin riesgos ni peligros. A los clientes propietarios se les facilita el trabajo integral de alquilar la propiedad y además se reduce el riesgo al tener garantía sobre posibles daños.

Cliente: huésped

El servicio constará de la elección de propiedades con alto estándar y buena ubicación. Se curarán propiedades para que el cliente target tenga una experiencia de viaje acorde a sus gustos y preferencias. Travel Loupe se encargará de recibir al huésped, proporcionarle servicio de limpieza y de ropa blanca, brindarle servicio de conserjería y asistencia ante cualquier inconveniente o deseo que tenga. Se ofrecerá un servicio personalizado y enfocado en las preferencias de nuestros clientes, no para vender un producto, sino para ofrecer el servicio perfecto *para ellos*, que se ajuste a sus gustos y hábitos de viaje.

Además de los servicios básicos que puede dar un hotel de calidad, se otorgarán servicios adicionales que los hoteles no ofrecen como un personal “Insider” para consultas o resolución de inconvenientes. Por último, Travel Loupe ofrecerá una forma clara y moderna de visualizar las propiedades ofrecidas a través de métodos modernos tales como: videos 360° y fotos que le permitirán al cliente observar la propiedad de la forma más clara posible para poder entender perfectamente la distribución de los ambientes y sentir como si estuviese presente en la propiedad.

Canales

Se utilizarán distintos canales para generar y elevar la percepción y presencia de Travel Loupe. Se encontrará disponible un sitio web que funcionará como un marketplace donde existe la posibilidad de visualizar y publicar propiedades. Asimismo, se utilizará una progressive web app que es una tecnología que permite navegar un sitio web como si fuese una aplicación. Además, se utilizarán consejerías particulares como Devour Buenos Aires a las cuales se les pagará por la recomendación de clientes. Este canal nos dará exposición y nos acercará al cliente target al cual Travel Loupe apuntará.

Relación con clientes

Para ambos clientes habrá mecanismos automatizados para las consultas previas al alquiler, pero también se ofrecerá un trato personalizado dependiendo de las necesidades de los clientes. De esta forma se logrará adquirir y retener clientes.

Los propietarios buscarán tener el menor contacto posible una vez que la propiedad ya esté registrada, dado que Travel Loupe se encargará de todos los aspectos relacionados con el alquiler. Para este cliente habrá procesos automatizados por los cuales se inscribe, inspecciona, aprueba y publica una propiedad. También se ofrecerá información relacionada con órdenes, transacciones y datos analíticos de forma digital como si fuese una relación personal.

La relación con los huéspedes deberá ser cercana para crear un sentimiento de comunidad y fidelización. Esto se logrará mediante la asistencia personal basada en interacción virtual e interacción humana antes, durante y después de la estadía, respondiendo a consultas y resolviendo posibles dudas e inconvenientes que puedan surgir durante el viaje. Para poder desenvolverse de mejor forma con los huéspedes será importante poder crear un sentimiento de comunidad que se creará a partir de la utilización del blog, sumado a la relación de la “co-creación” gracias a la posibilidad de comentar sobre las propiedades, las experiencias y el servicio ofrecido por Travel Loupe.

Vías de ingreso

Los ingresos para Travel Loupe serán resultantes de pagos realizados por los huéspedes por cada viaje, y por los propietarios por publicar y alquilar la propiedad; sumados a los fees que se le cobrarán a los huéspedes y a los subcontratadores por servicios extra como el transporte, la compra de alimentos y actividades entre otros.

Se cobrará por cada transacción generada tanto al huésped como al propietario. Para los huéspedes, los servicios incluidos no se cobrarán aparte, pero para los adicionales se cobrarán porcentajes. Estas serán formas de ingreso por prima de uso de un servicio o por alquiler en el que se le da al huésped el derecho de uso temporal de las propiedades a cambio de un pago. Se utilizarán precios dinámicos llamados “gerencia del margen” dependientes del mercado, del momento de compra y cantidad de propiedades disponibles.

Recursos clave

Los activos más importantes requeridos para Travel Loupe son físicos, intelectuales y humanos.

Los activos físicos clave serán primero el marketplace en sí, es decir una plataforma web que deberá ser clara, precisa, fácil de entender, adaptable y tener un diseño que refleje la imagen de marca de Travel Loupe. Segundo, las propiedades ya que el negocio dependerá totalmente de la disponibilidad de las propiedades que anhela ofrecer; estas deberán cumplir con las características especificadas para poder generar valor para nuestros segmento target de huéspedes.

Los activos intelectuales clave serán el conocimiento de las propiedades, de actividades exclusivas, y consultoría personalizada. Para poder conocer de forma precisa a los huéspedes y poder brindarles un servicio customizado será importante tener bases de datos detalladas en las cuales se pueda obtener información para poder aconsejar de mejor forma a cada cliente.

Los recursos humanos esenciales para Travel Loupe serán el personal que responderá las consultas on demand y el que brinda servicios de limpieza, mantenimiento y resolución de inconvenientes. Se utilizará un método de estandarización de procesos y resolución de problemas a seguir en cada lugar dependiendo de los recursos que se tengan en cada área. La calidad humana del personal que atenderá los clientes deberá ser de excelencia y demostrar la calidad del servicio que ofrecerá la Travel Loupe.

Actividades clave

Para Travel Loupe será necesario tener un sistema de resolución de problemas efectivo para poder lograr satisfacción de los clientes. Tanto en el servicio de consultas on demand como la resolución de inconvenientes deberá estar preparada y para que se pueda responder a consultas y solucionar problemas de la mejor forma. Para esto será importante tener un buen know how y una red de contactos amplia y de calidad.

Será importante realizar actualizaciones y mantener de forma dinámica la plataforma y estar a la vanguardia en relación con cualquier tema relacionado al software de la

plataforma. Será vital tener un buen entendimiento del proceso de compra para poder brindar una buena experiencia de usuario teniendo una visualización de propiedades atractiva, una respuesta a consultas efectiva, y un método de realización de reservas clara.

Por último, será significativo brindar un servicio de property manager de la más alta calidad para poder captar a los propietarios y que le confíen el manejo sus propiedades a Travel Loupe.

Sociedades clave

Las sociedades clave para Travel Loupe deberán basarse en “proveedores” y socios que permitirán que el negocio funcione de la mejor forma. Estos son los siguientes:

En primer lugar se encontrarán los propietarios, estos serán los proveedores uno de los activos físicos principales del negocio. Se deberán forjar redes con propietarios comprometidos que puedan ofrecer la mejor calidad de propiedades que cumplan con las condiciones establecidas por Travel Loupe.

En segundo lugar, estará el desarrollador del sitio web que será clave para comenzar con el negocio. Asimismo, se encontrarán los fotógrafos que serán contratados para el set up de la propiedad.

En tercer lugar, estarán las asociaciones con empresas que brindan entretenimiento, actividades recreativas, culinarias y culturales. Estas alianzas estratégicas potenciarán la imagen de calidad brindará Travel Loupe.

Por último, se encontrará la empresa contratada para realizar la limpieza de la ropa blanca y el mantenimiento de la propiedad.

En el Anexo 8 se analizara distintos ejes del servicio y se comparara con otras empresas del mercado.

4. Plan de Marketing

Travel Loupe tendrá como objetivo penetrar el mercado y con ello lograr estar en el *Top of the Mind* del segmento de clientes target.

4. 1 Enfoque del Servicio

Travel Loupe comenzará operando durante la primera fase en Argentina y luego se pasará a la fase 2 donde se realizará una expansión a Uruguay y Chile. Dentro de estos países se seleccionaron las ciudades que más turistas atraen ya sea por ser la capital de la ciudad o por contar con paisajes o actividades únicas. Dentro de Argentina se realizará un enfoque en la Ciudad de Buenos Aires y en La Patagonia; siendo estos dos lugares los que más turistas atraen. En Chile se decidió elegir Santiago de Chile que ofrece una amplia gama de actividades, atrae turistas de todo el mundo y a un gran número viajeros de negocios. Por último, en Uruguay el enfoque será en Punta del Este, un destino único, con playa y gran vida nocturna que atrae tanto a Argentinos como a un público internacional.

Travel Loupe nace en Argentina y por esa razón se decidió hacer foco en dicho país y en dos países limítrofes. Se entiende que para realizar el negocio se necesitará contar con una buena gestión operativa y conocer tanto al cliente como al territorio. Por ello se operará en países próximos y en ciudades elegidas estratégicamente.

Rebatiendo la estacionalidad

La Ciudad de Buenos Aires recibe turistas durante todo el año, cuenta con diversas atracciones turísticas y un volumen alto de visitantes que viajan por negocios y trabajo. Según la selección realizada para los Expert's Choice Awards "Buenos Aires fue elegida como mejor destino turístico de Sudamérica por la calidad de sus hoteles, restaurantes y atracciones culturales". (Clarín, 2018)

La Patagonia atrae turistas tanto en invierno como en verano. En la temporada Verano 2018 alcanzó alrededor de 90% de ocupación (FEDECATUR, 2018). Mientras que la temporada Invierno 2017 atrajo 10% más de turistas que en 2016 y Bariloche fue el destino más elegido atrayendo a 300.000 turistas (Patagonia.net, 2017). Para poder rebatir la estacionalidad se apuntará al segmento principal en la temporada alta en la cual se podrá cobrar precios más elevados y en momentos de baja ocupación se

atraerá un segmento secundario conformado por personas que cuentan con buenos ingresos pero no tienen el dinero necesario para pagar los precios de temporada alta. Sin embargo, aspiracionalmente quieren ir a estos destinos y disfrutar de unas buenas vacaciones sin tener que preocuparse de nada. De esta manera se podrá contar con un flujo de turistas durante todo el año reduciendo la estacionalidad.

Teniendo un destino estable y un destino estacional se logrará facturar todo el año ya que se contará con destinos que cubren las 4 estaciones climáticas. Durante la fase 2 en la cual se agregarán dos destinos se seguirá con la lógica estacional de la Ciudad de Buenos Aires y La Patagonia. Santiago de Chile es atemporal como CABA y Punta del Este es estacional como La Patagonia. Sumando estos dos destinos se continuará cubriendo todas las estaciones climáticas permitiendo facturar todo el año.



Diagrama 4.1.1 Diversificación climática (Fuente: Elaboración propia)

4. 2 Canales

Travel Loupe comenzará operando a través dos canales fundamentales. Por un lado, se operará a través del sitio web y se realizarán alianzas con concierges particulares. Por el otro lado, se contará con vendedores que buscarán propiedades.

MarketPlace propio

La plataforma será el marketplace. Se entiende que en un principio se deberá generar valor de marca y reconocimiento en el target al que se apunta, sumado a generar

confianza para llevar tráfico correcto al sitio web. Si bien esto será costoso en términos de dinero, será fundamental ya que para operar Travel Loupe necesitará tráfico segmentado de forma específica para que haya una mayor tasa de conversión. La ventaja de utilizar un canal propio será que no se deberá pagar comisiones a un tercero por conversiones. En el Anexo 9 se puede ver un prototipo del sitio web.

La primera impresión que el cliente tenga sobre Travel Loupe será en base a su experiencia en el sitio web y por esta razón debe ser de calidad. El target de Travel Loupe está acostumbrado a utilizar un buen nivel de marcas y con ello una buena calidad de servicio. El funcionamiento óptimo de este canal será fundamental para poder generar leads valiosos una vez que los potenciales clientes ingresen al sitio.

Para facilitar la elección de propiedades dentro del sitio se ofrecerán fotos tomadas por profesionales y videos 360° para que el cliente pueda visualizar claramente la propiedad, la distribución de los ambientes y logre comprender de forma real cómo será la propiedad en la cual se hospedará.

Para obtener tráfico relevante en el sitio web, generar leads y luego conversiones se utilizará la red de display de Google GDN segmentando por contenido los sitios web que visita el segmento target. Estos objetivos serán medidos bajo el KPI CPM. Además, se utilizará Facebook Ads incluyendo segmentación por geolocalización, intereses y conexiones entre usuarios, generando publicaciones específicas de pauta con el principal objetivo de generar tráfico y mayor alcance en las publicaciones. Estos objetivos serán medidos con los KPIs: alcance, engagement e impresiones. Una vez que Travel Loupe ya tenga una BBDD de clientes se creará un público personalizado y luego se procederá a crear un público similar utilizando la herramienta look alike de Facebook para encontrar perfiles similares a los que ya viajaron con Travel Loupe y pertenecen a la comunidad.

Alianzas con concierges

El segundo canal que se utilizará serán concierges particulares. Se efectuarán alianzas con concierges particulares boutique como DevourBuenosAires, Buenos Aires Concierge, etc. Trabajaremos junto a ellos para que recomienden Travel Loupe a sus clientes y realicen reservas con nosotros. Se quedarán con el 5% de la reserva realizada a través de ellos. De esta manera se generará flujo de nuevas personas

acostumbradas a viajar utilizando servicios y viviendo experiencias únicas. Luego se contará con el “boca en boca” de estas personas hacia su círculo. Este canal será utilizado en un comienzo para generar clientes y posicionar la marca.

Vendedores, una pieza estratégica

Para poder identificar a los propietarios y llegar a ellos se contará con dos vendedores que trabajarán 4 horas al día para lograr al número de propiedades deseado. Los vendedores cobrarán un sueldo fijo y luego obtendrán un bono por cada propiedad adquirida. De esta manera se logrará mantenerlos motivados para continuar afiliando propiedades. Serán estudiantes universitarios que quieran obtener dinero mientras estudian ya que las 4 horas al día las pueden hacer en el momento que crean conveniente.

Asimismo, ambas socias trabajaran para conseguir propiedades también ya que es un aspecto fundamental del negocio. Sin propiedades no se podría realizar el negocio ni llegar a los objetivos planteados.

4. 3 Pricing

Para poder definir la estrategia de pricing se estudió a empresas como Airbnb, Oasis Collection y Pied A Terre que tienen un modelo de negocios y funcionamiento similar a Travel Loupe. Esta investigación permite comprender las tarifas, sus modelos y hacer benchmark sobre este aspecto.

Tarifas de servicio

Airbnb cobra a sus huéspedes una tarifa que corresponde a su servicio y al mantenimiento de la plataforma. La tarifa oscila entre el 6% y el 20% del subtotal de la reserva. Por otro lado, le cobra al propietario un fee de aproximadamente 3% sobre el subtotal de la reserva para cubrir los gastos de la plataforma.

Oasis Collections, no le muestra al huésped el fee por el servicio y por operar a través de su página. Este fee está incluido dentro del precio de la reserva. Para los propietarios, el fee depende de la propiedad. Es decir, no se aplica la misma comisión para todas las propiedades sino que dependen de factores como tamaño, calidad y locación. De todos modos, para saber cuánto es el fee uno tiene que contactarse con

Oasis, generar una entrevista con un property manager y luego de que este visite la propiedad se le informa la comisión.

Por último, Pied A Terre tampoco le muestra al huésped cuanto es el fee que le cobra por el servicio. Sin embargo, a diferencia de Oasis, Pied A Terre informa en su sitio web que el fee que le cobra al propietario es del 15% sobre el costo de la reservación.

La estrategia de pricing impacta en el negocio. Por esta razón, luego de analizar las distintas opciones se decidió tomar lo mejor de cada modelo. Por un lado, al huésped no se le mostrará el fee por el servicio sino que esto va a estar contemplado en el total de la reserva, este fee será de un 1%. Por otro lado, se informará en la plataforma que la comisión a cobrar por el servicio de property manager será del 20%. Se considera importante incluir la información de la comisión ya que se busca que Travel Loupe sea una empresa transparente, moderna y dinámica con sus clientes estratégicos. Se entiende que si bien Oasis se ve beneficiado por discriminar con la comisión, es un proceso poco amigable y tedioso para los clientes propietarios.

Tarifas de propiedades

Las tarifas de las propiedades serán presentadas en dólares y van a variar de acuerdo a ciertos factores como tamaño de la propiedad, ubicación y decoración. Además, se hará un análisis sobre los precios de las propiedades de la zona para garantizar un precio razonable.

El precio promedio de las propiedades será de USD 150 por noche. Este precio promedio se utilizó para realizar el análisis financiero. Se entiende que habrá propiedades con un precio por noche mayor y otras con un precio por noche menor. El precio dependerá de la demanda, del tamaño de la propiedad y de factores como calidad y decoración.

En temporada alta, las propiedades llegarán a su máximo precio entendiendo que hay un segmento dispuesto a pagar y vacacionar por ese precio. Sin embargo, lo que logramos al bajar las tarifas en temporada baja, es atraer a un segmento secundario que también quiere vacacionar con comodidades pero que no puede pagar el precio de temporada.

4. 4 Nivel de Servicio Único

Travel loupe se enfocará en brindar un servicio único y excepcional que permita brindar una experiencia de viaje distinta a la que ofrece el mercado. Si bien América Latina cuenta con grandes destinos, paisajes únicos y una belleza extraordinaria, no tiene el mercado totalmente explotado en el área de servicios exclusivos para turistas. Travel Loupe brindará una experiencia única y distintiva en el mercado.

Cherry Picked Collections

Se entiende que la experiencia del huésped comienza con la elección de la propiedad.

Cuando los clientes se encuentran fuera de su hogar desean contar con comodidades que hagan de su estadía lo más similar a un hogar posible. La experiencia de viaje no solo está dada por la elección del destino y las actividades a realizar sino que la experiencia del alojamiento y comodidades tienen un rol fundamental.

Por esta razón, Travel Loupe contará con un proceso de *curaduría* fundamental que lo diferenciara de otras plataformas. Esto significa que irá a la propiedad antes de aceptarla a su colección para certificar que cumplan con cierto standard de calidad y decoración. En el caso de las propiedades de La Patagonia, una de las dos socias viajará a conocer la propiedad. De esta manera Travel Loupe tendrá una colección de propiedades únicas elegidas selectivamente, es decir contará con una “Cherry - Picked Collection”.

La colección incluirá una amplia selección de propiedades curadas para que los clientes tengan la posibilidad de elegir lo que más se ajuste a sus preferencias en cuanto a tamaño, diseño y ubicación de la propiedad. Asimismo, cada propiedad contará con un ranking de estrellas para que se facilite la búsqueda dentro de la página. Cada vez que el cliente deje la propiedad se le pedirá una evaluación integral para que contribuya a la puntuación y para que Travel Loupe pueda mejorar continuamente el nivel de servicio. Las propiedades contarán con amenities como wifi, cafetera, plancha y secador de pelo.

TRAVEL LOUPE



We're done applying hundreds of filters to find the right place to stay. Even more tired to arrive and realize that the site we've rented is not what we expected.

That's why we've made a cherry picked selection of properties so that you can stay at the best home.

Don't worry we've visited them before.



Diagrama 4.4.1 Servicio único: cherry picked collections. (Fuente: Elaboración propia)

Welcome Home

Travel Loupe recibirá al huésped de la manera más cálida posible con el objetivo de que se sienta como en “casa”. Por esta razón, se le dejará una tarjeta de bienvenida con los teléfonos y mails a los que puede recurrir para cualquier solicitud. De cortesía, se le dejará junto con la tarjeta un agua y un snack saludable por persona.

Como se entiende que los huéspedes serán en un su mayoría del exterior, se le proporcionará un chip para el celular de línea argentina para que pueda utilizar durante su estadía.

TRAVEL LOUPE

Welcome Home!

Enjoy your hollidays as if you were at home

Hotels have concierges, we have Insiders. These local experts will be available for you whenever you need some help; making a reservation at the best restaurants or recomending the coolest local activities. Yes, we love them too.



+54 9 11 45327421

Diagrama 4.4.2 Tarjeta que estará presente en las propiedades para recibir a los huéspedes (Fuente: Elaboración propia)

Limpieza y Laundry

Travel Loupe brindará servicios de limpieza en la propiedad para comodidad de los clientes. El servicio de limpieza será todos los días sin costo adicional, se hará un recambio de toallas día por medio ya que se buscará cuidar el medio ambiente. El recambio de sábanas se hará en el check out y en caso de que un huésped se quede más de 7 días, se le realizará un recambio de sábanas a partir de ese día. La ropa blanca será de excelente calidad para lograr que el cliente sienta que está lo más cerca de su casa posible. Asimismo, se ofrecerán productos de higiene personal de calidad para que el cliente solamente se preocupe por disfrutar.

Servicios Personalizados

Travel Loupe contará con servicios para cubrir las necesidades de todos los huéspedes. Se entiende que los servicios deben ser personalizados para responder a los deseos de cada cliente en particular. Travel Loupe deberá responder *on demand*. Es decir, tendrá que brindar el servicio que el cliente quiera, donde y cuando quiera.

En primer lugar, se le enviará un email de bienvenida “We would like to know you better” al cliente que haya reservado una propiedad con Travel Loupe en el cual se le realizarán preguntas de estilo personal para poder conocer un poco más al cliente. Esto generará una relación con el cliente y en base a sus respuestas se podrá armar un recorrido de la ciudad con actividades, lugares para conocer y restaurantes donde ir a comer (Anexo 10). Asimismo, se generará una sólida base de datos detallada con las preferencias de cada cliente para luego poder utilizarla, analizarla y evaluarla.

En segundo lugar, se contará con un concierge online llamado “Insider”, que responderá a todas las solicitudes y requerimientos de los huéspedes. La figura del concierge será importante ya que brindará un servicio fundamental para la construcción de la experiencia. Asimismo, le dará seguimiento y soporte a la estadía, actividades y experiencia de los huéspedes. Es excluyente que además de hablar español el concierge tenga un nivel de inglés avanzado para que el idioma no sea una frontera entre los huéspedes y el servicio (Anexo 11).

Por último, se tendrán distintos servicios extra con costo adicional para ofrecerle a los clientes como cheff, transporte, actividades y “Feels like home” (Anexo 12). Si bien no serán parte de Travel Loupe ya que no serán contratados directamente, serán socios clave para el negocio. Se deberá contar con empresas o freelancers en cada destino que brinden un servicio de calidad para poder darselo a los clientes. Esta “sociedad” será un win-win para ambas empresas. Por un lado, porque Travel Loupe podrá brindar una experiencia cross diferencial, y por otro lado porque será una fuente de clientes para las empresas que brindan servicios. Para finalizar, Travel Loupe estará abierto a cualquier solicitud que el cliente haga.

4. 5 Comunicación y Fidelización

La comunicación será clave para Travel Loupe principalmente para atacar al segmento target propuesto. Los primeros años serán clave para penetrar el mercado y generar awareness. Se optará por distintas estrategias para atacar todos los frentes en distintos momentos de madurez del negocio.

P.R. Socios Clave

Durante los primeros dos años se trabajará fuertemente con una empresa de Relaciones Públicas que permitirá llegar a los principales medios que frecuentan el target de cliente de manera ágil y eficaz. Serán socios clave ya que permitirán llegar a las revistas, diarios, redes y canales de comunicación que el segmento frecuenta para generar mayor conciencia de marca.

Para trabajar este eje se eligió a Ander&CO, una agencia radicada en Miami que trabaja con proyectos en todo el mundo. Se especializan en Travel + Hospitality y brindan servicios de comunicación, en eventos, creación de storytelling de marca, manejo de RRSS entre otros ejes. Trabajarán en la comunicación y la creación de storytelling de marca.

Si bien este servicio tiene un costo elevado se entiende que en los primeros años es una inversión fundamental para penetrar el mercado y generar presencia en el top of mind del target al cual se apunta.

Google Ads

Para el lanzamiento de Travel Loupe se hará uso de Google Ads. A partir del uso de esta herramienta de pauta se logrará estar presente tanto con SEM en los buscadores como con display en los sitios que visita el público deseado. Esto permitirá realizar anuncios de búsqueda, anuncios gráficos y anuncios de video.

Travel Loupe comenzará con anuncios en el SERP de Google ya que hoy en día la mayoría de las personas que desean viajar primero buscan en Google. También realizará banners para exponer en sitios de interés del target de la Google Display Network. Luego, se trabajará en el posicionamiento orgánico del sitio de Travel Loupe. Si se cuenta con un sitio web eficiente con suficiente link building se podrá estar en los primeros resultados de Google sin tener que pagar por ello.

Emailing & Newsletter

Travel Loupe hará uso de la herramienta de emailing MailChimp. Una vez que los usuarios generen contacto con la plataforma y se creen un usuario estarán suscritos a una base de datos. El objetivo principal será trabajar con clientes que ya hayan utilizado la plataforma y se hayan hospedado con Travel Loupe; realizando campañas para retener y fidelizar a los clientes. Si se genera una buena fidelización de clientes

será importante ofrecerles beneficios e impulsarlos a que recomienden la plataforma a sus amigos o conocidos. El contenido irá cambiando según el objetivo de las campañas y la etapa en la cual se encuentre el cliente.

De Boca en Boca...

Una herramienta fundamental y muy económica. Difícil de lograr porque no depende solamente de Travel Loupe sino de la experiencia que haya vivido el cliente. El objetivo será que esta herramienta de marketing sea potente dentro de la estrategia. Según Kantar Group (Diálogo personal, 2018) las personas toman decisiones en base al recuerdo, por lo que es esencial que cada persona que haya tenido una buena experiencia con Travel Loupe comparta con los demás. Asimismo, 3 de cada 10 personas le presta atención a las experiencias de los otros. Esto demuestra que el boca a boca podría ser una herramienta fundamental para el desarrollo del negocio.

Para impulsar la difusión de boca en boca se llevará este aspecto a las redes. Se entiende que hoy en día el boca a boca se da, en parte, a través de las redes. Se impulsará a los clientes a que compartan experiencias de viaje y fotos para que sus contactos lo puedan apreciar. De esta forma no solamente la empresa será la que generará contenido en RRSS sino que habrá contenido creado por los consumidores, transformándose en prosumers - productores y consumidores de contenido.

Influencers como aliados

Los influencers serán aliados para la estrategia de marketing de Travel Loupe. Para que esto funcione se deberá contratar a personas que influyeran los comportamientos de nuestro segmento target. Se entiende que las edades del segmento varían por lo que es probable que una persona de 65 años no le interese lo mismo que a una de 30 años. La agencia de P.R. colaborará en la tarea de penetrar al grupo de mayor edad que es más común que no frecuenten tanto las RRSS. El objetivo de los influencers es penetrar en el segmento target más joven que esté interesado en las tendencias de viajes y experiencias. Por otro lado, se buscará hacer que la Travel Loupe sea aspiracional para gente joven que todavía no tiene los ingresos suficientes pero que en un futuro podrá pagar el servicio.

TripAdvisor

TripAdvisor será una herramienta importante para Travel Loupe ya que un 60 % del total de viajeros que reservan de forma online utilizan esta herramienta. Asimismo, TripAdvisor llega al 74% de los viajeros que posteriormente reserva en el sitio web de algún alojamiento. Además, “Un significativo 25% del tiempo del proceso de búsqueda se emplea en TripAdvisor” (TripAdvisor Insights, 2018). Contar con visibilidad en esta comunidad, buenos comentarios e información actualizada será vital ya que constituye una gran oportunidad para llegar a los viajeros que buscan alojamiento de calidad para sus próximas vacaciones.

Retención y fidelización

Si bien todas las acciones anteriores contribuyen a la fidelización de los clientes se explotara este recurso ya que es el paso final en el camino que se puede realizar con un cliente. Existe un gran espacio para sorprender a los consumidores, según Kantar (Diálogo personal, 2018) solo el 10% de los consumidores se casan con las marcas. Esto da la pauta de que por un lado al ser una marca nueva y Travel Loupe tiene espacio para sorprender a los consumidores y lograr que utilicen los servicios; y que por el otro lado, tendrá el mismo desafío que tienen todas las marcas, que los consumidores se vuelvan fieles. Más allá de ofrecer algún descuento para generar retención el objetivo será conocer y tratar al cliente de la mejor forma para lograr que se sienta querido por la marca. De esta manera, será más probable que elija nuevamente a Travel Loupe y que se fidelice.

Se tendrá un programa para que a medida que los huéspedes realicen viajes con la empresa, vayan ganando puntos y luego puedan canjearlos por actividades de regalo especialmente adecuado a sus gustos. Por esto será relevante tener información detallada de las preferencias del cliente para poder ofrecerle destinos y actividades especiales para cada uno.

Travel Loupe Blog

El sitio web contará con un blog de viaje con el objetivo de incentivar el diálogo y la formación de una comunidad. Los consumidores podrán ver fotos y reseñas sobre actividades para hacer en cada destino, mejores lugares para comer y cómo es la experiencia de viajar con Travel Loupe. Será abierto a la comunidad y habrá espacio

para preguntas, respuestas y comentarios. Esta sección permitirá mejorar el posicionamiento orgánico del sitio web en Google.

Feedback como pilar de Travel Loupe

Para garantizar los mejores niveles de servicio será relevante saber cómo fue la experiencia del cliente que se hospedó con Travel Loupe. Por esta razón, cada vez que el cliente termine el viaje se le hará una breve encuesta pidiendo feedback y puntos de mejora del servicio; para poder generar un continuo perfeccionamiento y tener la oportunidad de seguir aprendiendo y puliendo el servicio. Se considera que nunca se termina de aprender ya que siempre hay aspectos por mejorar o cambiar. Se buscará transmitir esta idea a los clientes y por esto la encuesta será clave para la construcción de nuestro servicio.

Habrá lugar para sugerencias, aspectos positivos y críticas. Además, habrá espacio para explicar “Qué significó para vos la experiencia de viajar con Travel Loupe” y para enviar fotos que se consideren buenas para compartir del destino o actividades que se hayan realizado para poder subir el contenido al blog, redes, revistas y otros medios de comunicación si el cliente lo acepta.

4. 6 Política de Seguridad

Tanto para el huésped como para el propietario, la seguridad es crucial. Por esta razón, se tomarán todas las medidas necesarias para cumplir con la seguridad.

Se entiende que las propiedades son preciadas para sus dueños, por lo que Travel Loupe tendrá una política de seguridad sólida similar a la de Airbnb. Se inspeccionará la propiedad antes del check in y después de el check out para corroborar que esté en óptimas condiciones. Asimismo, los huéspedes deberán dejar los datos de una tarjeta de crédito para que actúe como depósito de seguridad. Ante cualquier inconveniente se le cobrará la cantidad correspondiente al huésped.

4. 7 Travel Loupe socialmente responsable

Travel Loupe será una empresa comprometida con el medio ambiente y la sociedad; como parte de la comunidad se deberá generar un impacto positivo. Por esta razón,

se ayudará desde el lugar de empresa siendo comprometida y cooperativa con causas sociales y ambientales.

Operacionalmente Travel Loupe será responsable tanto en el lavado de ropa blanca y en el transporte del personal de limpieza. Esto logrará generar el menor impacto en el ambiente.

Además, en un futuro será un objetivo poder ayudar desde lo social. Cuando la empresa tenga fondos suficientes se buscará contribuir en proyectos específicos en escuelas, clubes y/o fundaciones que necesiten ayuda. El foco estará puesto en proyectos para niños orientados al deporte ya que se considera que a través de este se aprenden grandes valores y se forma a los niños.



Universidad de
San Andrés

5. Operaciones del Negocio

Las operaciones del negocio serán vitales para el éxito de Travel Loupe. Los procesos clave deberán tener excelencia operacional durante toda la experiencia del usuario. Comenzando por el proceso de curaduría y selección de propiedades, siguiendo por el servicio de concierge on demand, con el sistema de resolución de inconvenientes; y terminando con el check out. Como se mencionó en el modelo CANVAS para que esto se dé será necesario tener un buen know how y una red de contactos amplia y de calidad.

5. 1 Curaduría y selección de propiedades

Para la curaduría y selección de propiedades se analizaron los procesos de páginas como Oasis Collection, One Fine Stay, LovelyDays, Sonder, Only Apartments y Friday Flats. El proceso de afiliación de una propiedad es similar en todas las plataformas e implican de una u otra forma los mismos requisitos; las aplicaciones se realizan de forma online mediante un método simplificado, claro, gráfico y de pasos a seguir. Los principales pasos a seguir son los siguientes:

1. Cherry Picking: Selección de propiedades de alto nivel, atractivas, cómodas y bien ubicadas.
 - a. Recepción de solicitud a través del sitio web.
 - b. Revisión de aplicación.
 - c. Visita a la propiedad y evaluación.

Aspectos a evaluar:

- i. Diseño general
 - ii. Decoración
 - iii. Instalaciones
 - iv. Inventario
 - d. Realización de fotos y videos profesionales.
 - e. Carga y publicación de la propiedad en la plataforma.
2. Análisis de legales: Asegurarse de que las propiedades cumplen con las leyes locales para aplicar las tasas e intereses correspondientes.

3. Puesta en escena: A partir de la evaluación realizada en la visita y el chequeo del inventario se realiza la instalación de ropa blanca correspondiente y equipos básicos si es necesario.
4. Seguridad: Realización y firma del contrato de seguro para la protección de las propiedades en caso que se genere algún daño.
5. Limpieza: El equipo debe realizar la limpieza cuando un huésped se retire y además debe hacer una revisión del estado de la propiedad.

En el sitio de Travel Loupe los potenciales propietarios verán una simple y breve explicación sobre cómo funciona la plataforma. Ver Anexo 13

Los usuarios que deseen alquilar sus propiedades con Travel Loupe deberán realizar una solicitud a través de la página web contestando ciertas preguntas dentro de un formulario. Cuando completen este formulario se les creará un usuario automático con una contraseña gestionada por un algoritmo; se les enviará un email notificando la creación de la cuenta de usuario y sugiriendo un cambio de contraseña. A partir de ese momento los potenciales propietarios deberán iniciar sesión en el sitio web para poder acceder a su perfil privado en la plataforma.

En formato de formulario, los usuarios deberán completar las siguientes preguntas.

1. Detalles de contacto: Nombre, Email, Teléfono celular
2. Selección de tipo de propiedad: departamento o casa
3. Detalles de la ubicación: Ciudad, Localidad, Dirección exacta
4. Cantidad de cuartos, cantidad de camas disponibles
5. Cantidad de baños
6. Tamaño en metros cuadrados totales, área interior y área exterior
7. Descripción general del estilo, características, amenities
8. Selección de features: aire acondicionado, calefacción, wifi, lavarropas, secarropas, seguridad, estacionamiento, cafetera, horno, microondas, tostadora, pava eléctrica, plancha, ropa blanca de calidad, secador de pelo, utensilios de cocina básicos, television, cable, etc.
9. Fotos
10. Cómo nos conocieron

5. 2 Ubicación y Optimización de Check In, Check Out y Limpieza. Porcentaje de ocupación como factor.

5. 2. 1 Ubicación

En cuanto a la ubicación puntual para gestionar y administrar el negocio no se tendrá una oficina paga sino que se utilizará una propiedad de una de las socias para gestionar el negocio. Esta estará ubicada en Recoleta.

La ubicación de las propiedades será clave para la excelencia operacional y la optimización de procesos. Por ello las propiedades estarán ubicadas dentro de un rango específico previamente analizado. La concentración y proximidad entre las propiedades permitirá llegar a los clientes de forma rápida y efectiva; ya sea para la recepción de huéspedes, limpieza, conserjería, resolución de problemas y check out.

Sobre el total de propiedades del país habrá un porcentaje ubicado en Buenos Aires y otro en La Patagonia. Se estima tener un 80% y un 20% en cada lugar, respectivamente.

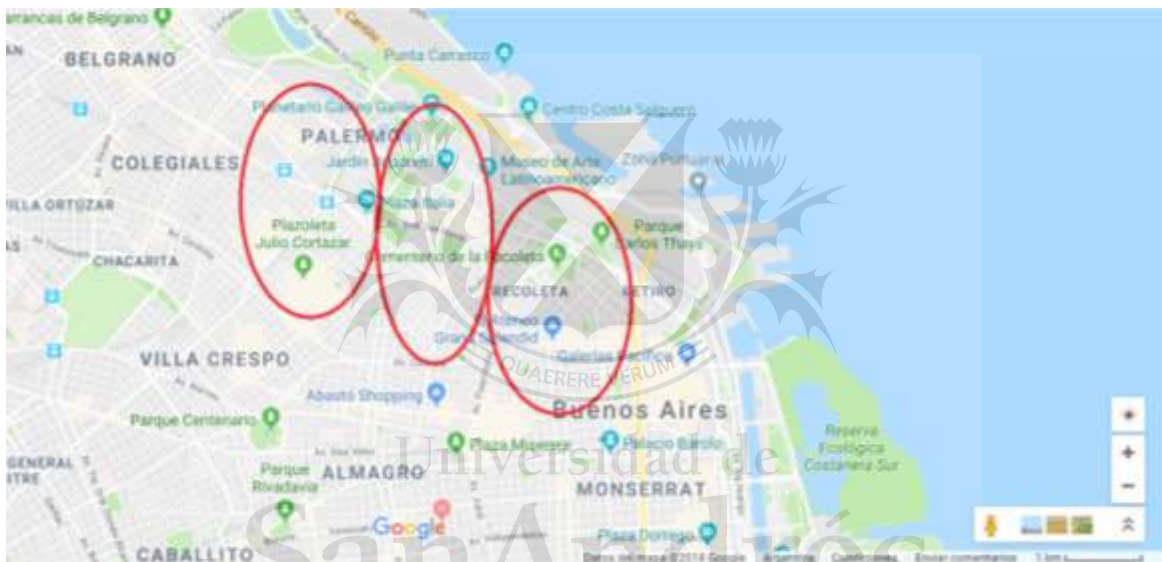
Año	Total Propiedades	CABA	La Patagonia
1	28	22	4
2	42	33	7
3	56	44	9

Tabla 5.2.1.1 Cantidad de propiedades estimada en cada región en cada año. (Fuente: Elaboración propia)

A partir de este número de propiedades en cada región para cada año se debe realizar un cálculo para comparar las propiedades disponibles con el porcentaje de ocupación de años anteriores en el segmento al que se apunta. Para esto se obtuvieron los porcentajes ocupacionales de la EOH del año 2017 de los hoteles de 4 y 5 estrellas para las dos regiones en las cuales Travel Loupe estará ubicado. De esta manera se podrá estimar bajo el porcentaje de ocupación - siempre sujeto a la porción de market share que pretendemos capturar - la cantidad de propiedades que habrá ocupadas por mes.

Buenos Aires

A partir de la investigación de mercado y un benchmark con Oasis Collections se definió que en la Ciudad de Buenos Aires habrá propiedades dentro de Palermo y Recoleta. Para poder maximizar las horas del personal de limpieza sin perder tiempo entre viajes, se usará un sistema para dividir zonas denominado *hub*: áreas o centros de actividad dentro del portfolio de propiedades. Se dividirá el mapa en tres hubs: Palermo, Palermo/Recoleta y Recoleta. En el siguiente mapa se puede ver cómo será la concentración de las propiedades de Travel Loupe. De esta manera, el personal de limpieza se dividirá por hub y se encargará principalmente de uno solo. Como se puede ver los límites son aproximadamente Lacroze y Olleros, Avenida Córdoba y Avenida Alem.



Mapa 5.2.1.2 Hubs de trabajo en la Ciudad de Buenos Aires. (Fuente: Elaboración propia)

La Patagonia

En cuanto a la ubicación de las propiedades afiliadas en La Patagonia en el primer año se estima obtener un mayor volumen en San Carlos de Bariloche y Villa la Angostura, ubicados a una hora de distancia en auto. En el año siguiente llegar hasta San Martín de los Andes - operando de forma independiente de las otras dos ciudades. Luego en la fase 2 del negocio se considera afiliar propiedades en El Calafate y Ushuaia.

5. 2. 2 Optimización de procesos

Check in y Check out

Previo a la llegada del huésped el personal de limpieza deberá dejar la propiedad limpia, ambientada y con las instalaciones mencionadas anteriormente. El régimen de limpieza será el siguiente y los huéspedes no deberán abonar extra.

- Limpieza diaria.
- Recambio de toallas día por medio.
- Si la estadía de los huéspedes es de 10 o más noches: cambio de sábanas luego de 7 días.

En cuanto al recibimiento de los huéspedes los mismos deberán aclarar un rango aproximado de horario en el que puedan llegar a las propiedades. De esta forma se podrá poner en marcha el siguiente sistema:

- ★ Durante el día entre las 9am y 9pm se tendrá personal disponible para recibir a los huéspedes en las respectivas propiedades al horario de su llegada. Se le dará la bienvenida, se les explicará el método de seguridad de la propiedad, se les mostrará su hogar por los próximos días y se les dará la posibilidad de que realicen consultas sobre el tema que quieran, recordándoles sobre el servicio de consultas on demand.
- ★ Si los huéspedes llegan en un horario fuera del rango aclarado en el punto anterior tendrán la posibilidad de acceder a la propiedad mediante la utilización de un código. Se instalará una cerradura con código en las propiedades para facilitar la entrada de estos huéspedes, sin necesidad de tener personal disponible para entregar una llave cada vez que un huésped llega a una propiedad.
- ★ Para realizar el check out los huéspedes se retirarán de la propiedad tan solo cerrando la puerta con código. No será necesario que el personal de Travel Loupe esté presente en este proceso.

El sistema de código requerirá de una inversión y de una intervención en las propiedades, sin embargo esta opción logra:

- Facilitar el proceso de ingreso a una propiedad para un huésped nuevo.

- Eliminar la presencia de una llave a entregar que puede extraviarse durante toda la estadía.
- Reducir costos a largo plazo ya que evita tener personal disponible que deba recibir huéspedes en horarios remotos.
- Simplificar el proceso de salida de los huéspedes. No deben ocuparse de dejarle la llave a nadie en ningún horario específico. Le da más libertad e independencia a los huéspedes en el momento de retirarse de las propiedades.

Luego del check out se realizará una limpieza profunda, sumado de una revisión del estado de la propiedad y se preparará para el siguiente huésped.

En cuanto a la limpieza habrá dos niveles de limpieza a realizar.

- Diaria: Todos los días harán una limpieza básica de una duración aproximada de 30 minutos. Incluye: estirar sábanas, barrer el piso, recambio de toallas día por medio.
- Profunda: Luego del check out del huésped se realizará una limpieza profunda de una duración aproximada de 1h30. Incluyendo la revisión del estado de la propiedad y el inventario y la preparación para siguiente huésped.

Movimiento y transporte del personal de limpieza

El personal de limpieza se moverá entre las propiedades utilizando bicicletas con motor que serán proveídas por Travel Loupe. Serán guardadas y retiradas diariamente de la oficina en Recoleta por el personal. Los recorridos dentro de cada hub no deben tardar más de 5 minutos entre propiedades y para recorrer el hub de una punta a la otra se tarda 15 minutos. Se puede decir que son distancias cortas y que la bicicleta es un medio de transporte rápido, cómodo, fácil de usar que va a facilitar los movimientos del personal de limpieza; además de contribuir con el cuidado del medio ambiente.

En La Patagonia se utilizarán métodos como el automóvil, motocicleta o remis. Dado que el clima es más hostil y las distancias son mayores. Los viáticos se le pagarán al personal de limpieza directamente. En la fase 2 en Punta del Este se utilizará el mismo método.

En la fase 2 en Santiago de Chile se utilizará el mismo sistema que Buenos Aires; con hubs y transporte en bicicleta dado que es un lugar en el cual las propiedades estarán ubicadas cerca entre sí.

Ropa Blanca

Para efectuar el lavado de ropa blanca en Buenos Aires se realizará un acuerdo con el laverap “El Lavadero de Paquita” ubicado en Agüero 1455. Esta sucursal de la cadena de lavandería está ubicada estratégicamente para el negocio ya que se encuentra entre Palermo y Recoleta. El servicio brindado por el lavadero será el siguiente:

- Desmanchado, lavado, secado, doblado, perfumado y empaquetado de sábanas y toallas.
- Búsqueda y devolución de ropa blanca. El sistema de check in y check out de Travel Loupe estará sincronizado con Google Calendar, de esta forma se le enviarán alertas automáticas al lavadero para que retire y devuelva la ropa blanca en el momento adecuado. Además, podrán visualizar las fechas y horarios con anticipación para poder planificar el servicio. Una vez que el personal de limpieza haya retirado la ropa blanca de cada propiedad el personal del lavadero pasará a buscarlo, lo lavará y entregará en la próxima visita a la propiedad.

Para realizar el lavado de ropa blanca en La Patagonia como habrá un menor volumen de propiedades el personal de limpieza se encargará de esto. De todas formas una alianza con un laverap sería considerada en temporada alta, en momentos de alta ocupación, o si el personal de limpieza no logra llegar a tiempo con ambas tareas: limpieza y lavado de ropa blanca.

5. 3 Facilidades y equipamiento

El equipamiento del lugar utilizado para administrar el negocio será necesario tener dos computadoras laptop.

En cuanto al equipamiento requerido por Travel Loupe se realizó una lista de bienes a adquirir para cada propiedad. Esto forma parte de se llamará proceso de Set Up.

- Ropa blanca

- Productos de higiene
- Productos de limpieza
- Artículos de cocina
- Cerradura con código

Se puede ver una lista detallada de los productos a adquirir en el Anexo 14.

Travel Loupe tendrá exigencias para las propiedades en cuanto a las instalaciones y el inventario. Si los productos no están presentes en la propiedad, deberán ser adquiridos por los respectivos dueños para alcanzar el nivel de calidad que exige Travel Loupe y el costo estará a cargo de los mismos. Se pueden ver en el mismo anexo.

5. 4 Mano de Obra y Subcontrataciones: Fotografía, Transporte, Chef y Lavandería

5. 4. 1 Mano de Obra

Personal de limpieza. Se contará con un equipo que se encargará del servicio de limpieza de las propiedades y se le pagará un sueldo mensual. En el primer año en Buenos Aires, habrá una persona que realice el servicio de limpieza por hub; y en La Patagonia se contratará solo a una persona.

A partir del análisis realizado anteriormente, en donde se determinó la cantidad de propiedades a afiliar por año castigado con el porcentaje de ocupación, se realizó un cálculo del personal de limpieza requerido en cada región para cada año.

Buenos Aires	Propiedades	Personas	Propiedades x persona
Año 1	22	3	7
Año 2	33	4	8
Año 3	44	6	7
La Patagonia			
Año 1	4	1	4
Año 2	7	1	7
Año 3	9	2	5

Tabla 5.4.1.1 Cantidad de personal de limpieza a contrata por región. (Fuente: Elaboración propia)

Es importante recordar que en Buenos Aires cada persona va a estar a cargo de un hub. En el segundo año se dividirán el trabajo entre las 4 personas contratadas, y en el tercero ya habrá 2 personas por cada hub. A partir del cálculo de la cantidad de

horas que pasarán limpiando sumado al tiempo de viajes entre propiedades, se estima que la cantidad promedio de propiedades de las cuales se va a encargar cada persona es de 7 durante los 3 años, por eso se aumentará la cantidad de personal a partir del aumento de propiedades afiliadas en vez de la cantidad de trabajo por cada persona.

Personal de ventas. Para poder obtener suficiente cantidad de clientes propietarios se decidió que formen parte del equipo dos vendedores que trabajen part time para poder conseguir, junto con el trabajo que realice la agencia de P.R. a clientes propietarios. Comenzarán a operar en el año cero previo a que Travel Loupe comience a brindar servicios para los huéspedes ya que para poder operar primero se deberán conseguir propiedades y afiliarlas a la red. Estos vendedores serán universitarios con un perfil orientado a la venta y comercialización. Asistirán a eventos y se dedicarán a buscar potenciales propietarios. Como remuneración tendrán un sueldo fijo y luego bonos por cada propiedad que logren conseguir.

5. 4. 2 Subcontrataciones

Servicio de fotografía. Se sub contratará el servicio para realizar las producciones multimedia en las propiedades una vez son aprobadas. Los fotógrafos deben entender la línea de estética que tiene Travel Loupe y seguir una línea de fotografía en todas las producciones para todas las propiedades.

Servicio de lavandería. Para el servicio de lavado de ropa blanca se hará una asociación con lavaderos de ropa para que se encarguen de retirar las sábanas y toallas, lavarlas, y luego devolverla a cada propiedad. En Buenos Aires luego de analizar las opciones dentro de las zonas de Palermo y Recoleta encontramos como mejor socio a El Lavadero de Paquita. En la sección 5.2.2 se encuentra una explicación detallada sobre qué constará el servicio y cómo se realizará el arreglo con la lavandería.

Las siguientes subcontrataciones estarán disponibles para todos los huéspedes y deberán ser abonadas como extra como todos los features extra que brinda Travel Loupe, más allá del pago por el alojamiento. Se cobrará a los huéspedes un 10% de extra y a los subcontratadores otro 10% para lograr un 20% de ganancia extra.

Servicio de transporte. Travel Loupe se asociará con una empresa de transporte para poder ofrecer a los huéspedes la posibilidad de trasladarse desde el aeropuerto hasta la propiedad. Además, podrán solicitar este servicio si lo quieren utilizar durante su estadía. Las opciones consideradas para subcontrataciones de transporte son Turismo el Carmen y Las Leñas.

Servicio de chef. Se tendrán chefs asociados que funcionarán de la misma forma que los choferes. Los huéspedes deberán solicitar previamente si requieren la presencia de un chef durante su estadía, detallando el tipo de comida que desean consumir para poder asignar el chef correcto.

La última subcontratación estará disponible en todas las propiedades y deberán ser abonadas por los propietarios.

Sistema de resolución de problemas. Para el mantenimiento de las propiedades y la resolución de problemas se trabajará con IguanaFix, una empresa online que funciona como market place entre personas calificadas para realizar servicios diversos - electricista, gasista, plomero - y personas que buscan contratar a alguien para que haga el arreglo. De esta manera se garantizará contar con un respaldo por cualquier inconveniente que pueda surgir. Los trabajadores estarán respaldados por las reviews y comentarios de la comunidad; se elegirá al personal más eficiente de la plataforma para trabajar con nosotros.

Universidad de
San Andrés

6. Costos, finanzas e inversión

6.1 Estimación de la demanda

Como ya se explicó en la sección 2, Travel Loupe pretenderá capturar el 2% del segmento target del mercado al tercer año. Comenzará pretendiendo capturar el 1% del mercado target y de esa manera enfrentará una demanda inicial de 5.000 alquileres por lo que necesitará contar con 28 propiedades. El tercer año Travel Loupe pretenderá capturar el 2% del mercado, enfrentando un total de 10.000 alquileres y para ello necesitará contar con 56 propiedades (Véase Gráfico 6.1.1). La demanda expuesta supone un porcentaje de ocupación del 100% durante todo el año. Se entiende que esta demanda se debe ajustar al porcentaje de ocupación real por lo que la se ajustará la ocupación de las propiedades (Véase Gráfico 6.1.2.)

Año	% Capturación	Total Alquileres	Total Propiedades
1	0,01	5.000	28
2	0,015	7.500	42
3	0,02	10.000	56

Total mercado anual 1.500.000,00

Tabla 6.1.1 Estimación de la demanda (Fuente: Elaboración propia)

	Propiedades	% de ocupación	Ocupación real	Mercado
Buenos Aires				0,67
Año 1	22	34%	7	
Año 2	33	35%	12	
Año 3	44	52%	23	
La Patagonia				0,57
Año 1	4	29%	1	
Año 2	7	30%	2	
Año 3	9	44%	4	

Tabla 6.1.2. Cuadro con cantidad de propiedades y ocupación real (Fuente: Elaboración propia)

6. 2 Inversión Inicial

Travel Loupe necesitará una inversión inicial de USD 24.967 para poder poner el negocio en marcha (Anexo 15). Entre las dos socias aportaran el dinero necesario por lo que cada una tendrá una participación del 50% dentro de la sociedad.

Para calcular la inversión inicial se contemplaron distintos tipos de costos:

1. En primer lugar, se contempló el costo de la apertura de la apertura de la sociedad que representa USD 1.000.
2. Se contempló la creación del sitio web que supone un costo de USD 5.000 ya que se requiere que sea de primera calidad.
3. Se contemplaron los costos de curar las propiedades que representa USD 5.343. Aquí se incluyó la contratación de un fotógrafo para que realice las fotografías y los videos que luego se subirán a la página web. Asimismo, contempla el costo de los viajes a la Patagonia para realizar la curaduría de propiedades.
4. En esta misma línea, se contempló el costo de “Set Up” de las propiedades que representa USD 6.724 lo que incluye compras de productos de limpieza, ropa blanca, productos de higiene, artículos de cocina y cerradura eléctrica.
5. Se incluyeron costos de compras de bicicletas con motor y chips de celular para los huéspedes, lo que representa USD 1.900.
6. Se consideró la inversión inicial en Marketing que Travel Loupe debe realizar para generar awareness y promocionar la marca que representa USD 5.000.

6. 3 Finanzas e indicadores de Travel Loupe

Para evaluar la rentabilidad del negocio se realizó un EERR que permite entender los resultados del ejercicio durante el periodo analizado. El estado contempla la inversión inicial y los 3 primeros años del negocio.

	0	1	2	3
Ingresos	USD 0	USD 115.359	USD 192.304	USD 364.161
Costos	USD 32.412	USD 96.136	USD 114.816	USD 161.505
Amortizaciones	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
EBIT		USD 19.223	USD 77.488	USD 202.655
IIGG		USD 5.767	USD 23.246	USD 60.797
IIBB		USD 6.922	USD 11.538	USD 21.850
EBITDA	-USD 32.412	USD 6.535	USD 42.703	USD 120.009

Tabla 6.3.1 Estado de Resultados (Fuente: Elaboración propia)

- VAN USD 24.995
- TIR 31%
- k Real 10%
- Período de Recupero 38 Meses

Se optó por trabajar con la moneda oficial de Estados Unidos, es decir en Dólares (USD). Se tomó en cuenta el tipo de cambio del Banco Francés al 20 de Noviembre que tenía un valor de \$37.34. De esta manera se buscará contrarrestar la inflación de Argentina. Asimismo, para actualizar los flujos de fondos se procedió a utilizar la tasa de descuento real que contempla la inflación proyectada para 2019 de Estados Unidos que se estima que sea 2.33% (Statista, 2018).

Asimismo, se entiende que para que el negocio funcione nuestros socios propietarios deberán estar conformes con la ganancia que generan. Se estima que los propietarios tendrán en promedio ingresos de USD 14.673 durante el primer año lo que supone ingresos mensuales de USD 1.206. Para estimar los ingresos de los propietarios se utilizó el porcentaje de ocupación que se estimó para el primer año. Se debe recordar que los propietarios no harán más que cobrar su ganancia ya que Travel Loupe se encargará del resto del trabajo.

Buenos Aires	% de Ocupación	Promedio Ingreso anual	Promedio Ingreso Mensual
Año 1	34%	USD 14.673,00	USD 1.206,00
Año 2	35%	USD 15.445,26	USD 1.269,47
Año 3	52%	USD 22.573,85	USD 1.855,38

La Patagonia			
Año 1	29%	USD 12.483,00	USD 1.026,00
Año 2	30%	USD 13.140,00	USD 1.080,00
Año 3	41%	USD 17.832,86	USD 1.465,71

Tabla 6.3.2 Ingresos promedio de los propietarios (Fuente: Elaboración propia)

En el Anexo 16 se podrán encontrar los ingresos y costos mensualizados para el año 0 y los 3 primeros años. A continuación se puede ver un gráfico que muestra el EBIT mensualizado.

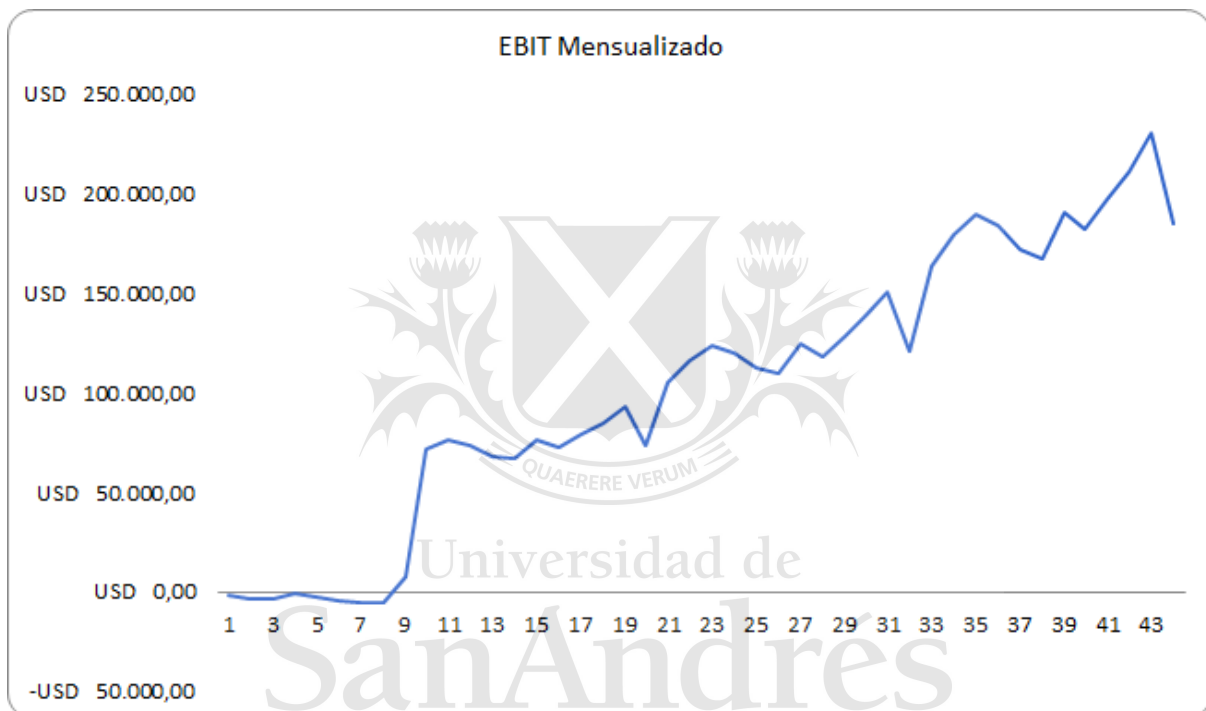


Gráfico 6.3.3 EBIT Mensualizado. (Fuente: Elaboración propia)

Asimismo, se realizó un cashflow con los flujos de los tres primeros años (Anexo 17). Es importante destacar algunos criterios que se tomaron en cuenta:

1. Las ventas contemplarán el alquiler de las propiedades + los servicios extra que se estimará que utilicen los huéspedes como transporte, chef y actividades.
2. El precio promedio de alquiler por noche que se utilizó es de USD 150, por lo que el valor de la semana sería USD 1.050.
3. Se asumió una estadía promedio de 1 semana por lo que los ingresos y costos se calcularon de forma semanal.

4. No se amortizarán los activos porque representan poco dinero y es preferible contabilizarlo como un gasto.
5. Dentro de los costos variables se considera un gasto importante, el pago de los propietarios ya que representará el 80% del dinero percibido por el alquiler de las propiedades.
6. En cuanto a los impuestos luego de obtener el EBIT se le aplicaron las alícuotas correspondientes. Se pagará un 30% en concepto de Impuesto a las Ganancias ya que la empresa optó por una Sociedad Anónima Simplificada. Asimismo se pagará 6% en concepto de Impuesto a los Ingresos Brutos como lo dicta la ley y a su vez, se tomó en cuenta el débito y crédito fiscal para los 3 años.
7. Para obtener la tasa con la cual se descuentan los flujos, K , se utilizó la siguiente fórmula: $K = Risk\ Free + Beta * Risk\ Premium + Riesgo\ País$. Se obtuvo un costo del capital del 12.1% y luego se consideró la inflación por lo que se obtuvo un costo real del capital del 10% (Anexo 18).

Luego del análisis realizado, se entiende que es un buen negocio ya que se espera un VAN de USD 24.995 y una TIR de 31%. Asimismo, se pretende recuperar la inversión en 38 meses.

Punto de Equilibrio

Se cree importante entender el punto de equilibrio, es decir, el momento en el cual la empresa no gana ni pierde plata. En este sentido, permite visualizar las variaciones en los flujos durante el año permitiendo tomar decisiones bajo un adecuado diagnóstico financiero (Santander Río Advance, 2018).

El punto de equilibrio de Travel Loupe es de 297 alquileres en el primer año.

Punto de Equilibrio	
Costos fijos	75.844
Precio Unitario	USD 301
Costos Variables	46
Punto de Equilibrio	297

Tabla 6.3.4 Punto de Equilibrio (Fuente: Elaboración Propia)

Ventas de Travel Loupe

Las ventas serán un pilar fundamental del negocio por lo que se cree importante dejar claro cómo fueron calculadas.

Por un lado, se calculó el ingreso por cada propiedad alquilada. De todos modos, ese ingreso no corresponde todo al negocio ya que Travel Loupe solo percibe el 20% de ese monto que se ve reflejado en los costos. Asimismo, por cada propiedad alquilada se estimó que los huéspedes gastarán una cierta cantidad de dinero en servicios extra como actividades, transporte y chef (Anexo 19). Travel Loupe cobrará una comisión del 20% por la organización y los contactos exclusivos de los servicios extra.

Por otro lado, se calculó un 1% de comisión que se le cobrará al cliente que quiera alquilar una propiedad a través de Travel Loupe. Si se compara este porcentaje con lo que cobran de comisión otras empresas del mercado, se puede ver que este es muy pequeño. Esto le permite a la empresa tener precios competitivos, sobre todo para los primeros años hasta generar más flujo.

6. 4 Escenarios

A lo largo del capítulo se analizó el Estado de Resultados, el Cash Flow y los indicadores suponiendo un escenario base, “normal”. Sin embargo, este pronóstico puede no ser el acertado y por distintas situaciones el negocio puede cambiar de rumbo. Por esta razón, se decidió realizar y analizar dos escenarios distintos: uno optimista y uno pesimista.

Escenario Optimista

La situación contempla un porcentaje mayor de ocupación dado a un aumento en la demanda (Véase Gráfico 6.4.1), lo que supone un incremento en las ventas. Si bien los costos variables incrementan también, se estima lograr un flujo mayor. Los flujos impactarán directamente en los indicadores. A continuación, en el Gráfico 6.4.2, se detalla el Estado de Resultados.

	Propiedades	% de ocupación	Mercado
--	--------------------	-----------------------	----------------

Buenos Aires			67%
Año 1	22	37%	
Año 2	33	45%	
Año 3	44	61%	
La Patagonia			57%
Año 1	4	32%	
Año 2	7	38%	
Año 3	9	52%	

Tabla 6.4.1 Ocupación real escenario optimista (Fuente: Elaboración propia)

	0	1	2	3
Ventas		USD 127.750	USD 241.584	USD 427.757
Costos	USD 32.412	USD 98.385	USD 123.527	USD 173.017
EBIT		USD 29.366	USD 118.057	USD 254.740
Impuestos		USD 16.475	USD 49.912	USD 102.087
IIGG		USD 8.810	USD 35.417	USD 76.422
IIBB		USD 7.665	USD 14.495	USD 25.665
EBITDA	-USD 32.412	USD 12.891	USD 68.145	USD 152.652

Tabla 6.4.2 Estado de Resultados escenario optimista (Fuente: Elaboración propia)

- VAN USD 59.761
- TIR 58%
- k Real 10%

Escenario Pesimista

Al contrario de la situación anterior este escenario contempla un porcentaje menor de ocupación dado por una disminución de la demanda, lo que supone menores ventas. Esta situación podría suceder en caso de que se haya sobreestimado la demanda inicial o simplemente por algún factor exógeno al negocio.

Se analizaron los flujos bajo esta situación ya que impactaran directamente en los indicadores. A continuación se detalla el Estado de Resultados.

	Propiedades	% de ocupación	Mercado
Buenos Aires			67%
Año 1	22	27%	
Año 2	33	34%	
Año 3	44	45%	
La Patagonia			57%
Año 1	4	23%	
Año 2	7	29%	
Año 3	9	38%	

Tabla 6.4.3 Ocupación real escenario pesimista (Fuente: Elaboración propia)

	0	1	2	3
Ingresos		USD 93.055,42	USD 183.063,43	USD 317.523,57
Costos	USD 32.412,29	USD 92.088,37	USD 113.182,58	USD 153.063,76
Amortizaciones	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
EBIT		USD 967,05	USD 69.880,85	USD 164.459,81
IIGG		USD 290,12	USD 20.964,26	USD 49.337,94
IIBB		USD 5.583,33	USD 10.983,81	USD 19.051,41
EBITDA		-USD 4.906,39	USD 37.932,79	USD 96.070,45

Tabla 6.4.4 Estado de Resultados escenario pesimista (Fuente: Elaboración propia)

- VAN USD 3.124
- TIR 12%
- k Real 10%

7. Equipo

El equipo de Travel Loupe estará constituido de la siguiente manera:

★ *Socias Fundadoras*

Las socias fundadoras serán Sofia Lopez Doherty y Felicitas Madotta. Cada una aportará el 50% de la inversión inicial del negocio. Ambas comparten la pasión por emprender nuevos desafíos y buscar nuevos horizontes.

Sofia Lopez Doherty es Administradora de Empresas de la Universidad de San Andrés y actualmente está realizando un curso en Digital House sobre Marketing Digital. Sofía, será la Community Manager y maneja todo el branding online y el Marketing de Travel Loupe. Además trabajará en el armado de la página web junto con un proveedor externo ya que tiene gran expertise sobre el tema.

Felicitas Madotta es Administradora de Empresas de la Universidad de San Andrés, actualmente está trabajando en Directv en un programa de Jóvenes Profesionales que le permite entender el funcionamiento de una empresa corporativa y a su vez le permitió liderar distintos proyectos ya que roto por distintas áreas de la compañía. Además, durante 5 años Felicitas trabajo como property manager de tres propiedades de lujo ubicadas en el exterior: dos propiedades en Miami y una en New York. Utilizo Airbnb para publicar y alquilar las propiedades. Esto le permitió conocer la industria y entender qué esperan los clientes acerca de un servicio de lujo y como proporcionaselos. Felicitas se ocupará de llevar las finanzas de Travel Loupe.

Juntas van a liderar la estrategia de Travel Loupe y se dividirán tareas de la operación. Para ello, estarán en comunicación diaria para poder lograr todos los objetivos planteados.

★ *Empleados*

Durante el primer año, contaremos con 3 personas que estarán a cargo de la limpieza de las propiedades en Buenos Aires. Será personal que contrataremos por hora y pagaremos por encima de la media para que prioricen el trabajo dentro de Travel Loupe y estén cuando se las necesite. Luego, a medida que pasen los años sumaremos más empleadas.

En La Patagonia, durante el primer año contaremos con una persona que estará a cargo de la limpieza ya que contaremos con pocas propiedades.

A su vez, contaremos con dos empleados vendedores. Esto nos permitirá capturar más propiedades. Serán pasantes que estén estudiando en la Universidad de San Andrés, Torcuato Ditella o Universidad Austral. Cumplirán una jornada de 4 horas al día y tendrán un sueldo básico más una comisión por cada propiedad adquirida.

★ *Consultores*

Contaremos con consultores externos que nos ayudarán con ciertos temas y sobre todo serán grandes consejeros a la hora de tomar nuevas decisiones.

Los consultores no nos cobrarán honorarios, son profesionales de mucha experiencia que nos acompañarán durante los primeros años.

- Diego Madotta, Head of Commercial Strategy and Managing Partner at Black Salmon Capital. Trabajó durante 25 años en la industria de servicios financieros en Latinoamérica y se desempeñó como VP de Capital Markets Argentina. Diego nos podrá aportar una mirada sobre nuestras finanzas y la estrategia que llevamos adelante.
- Carrie Wilder, Director Market Manager at Expedia Group. Carrie trabaja hace más de 20 años en la industria hotelera & Hospitality. Trabajo en reconocidas cadenas hoteleras como Faena, Marriott, Park Hyatt, entre otras. Nos podrá dar una mirada clara sobre la experiencia del cliente, la operación de Travel Loupe y la estrategia.

8. Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios

8. 1 Aspectos Propietarios. Estructura Societaria.

Al evaluar los diferentes tipos de sociedades que figuran en la Ley General de Sociedades N° 19.550 (Infoleg, 2018) se decidió crear una Sociedad Anónima Simplificada. Gracias a esta elección se podrá separar el capital propio con el del emprendimiento. Este nuevo tipo de Sociedad Anónima fue creada especialmente para facilitar procesos en emprendimientos en la Ley de apoyo al Capital Emprendedor. Los principales beneficios de las S.A.S. son los siguientes.

- ★ Digitalización: se puede firmar con firma digital; libros societarios y contables de forma digital; la alta para los impuestos y la solicitud de factura A se puede hacer online. Celebración de reuniones del órgano de administración y del órgano de gobierno a distancia, mediante medios que permitan a sus socios y participantes comunicarse en forma simultánea.
- ★ Mejores procesos: Contar con capital mínimo equivalente a dos veces el salario mínimo, vital y móvil, dividido en acciones. La opción de mantener por 24 meses los aportes irrevocables a cuenta de futura emisión de acciones. Otorgamiento de poderes, estatutos y modificaciones en protocolo notarial electrónico, con firma digital del autorizante. Apertura de cuenta corriente y obtención del CUIT en plazos cortos sin necesidad de prueba de domicilio. (Caja de Previsión Social para Profesionales en Ciencias Económicas, 2018). (MAZARS, 2018).

En conclusión, se crean de una forma simple, rápida, desde una computadora y logra ahorrar costos y tiempos y realizar menos trámites.

8. 2 Aspectos Impositivos. Impuestos a pagar.

Impuestos Nacionales

- Impuesto a las Ganancias y Ganancia Mínima Presunta

Con una alícuota del 30% para ejercicios fiscales que se inicien desde el 1 de enero de 2018 y hasta el 31 de diciembre de 2019.

- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto al débito y crédito de cuentas bancarias

Impuestos Provinciales

- Impuesto sobre Ingresos Brutos
Para la categoría “Servicios de locación de bienes inmuebles con fines turísticos”
- Impuesto Inmobiliario

En cuanto a la facturación al huésped se le mostrará el total del valor del alquiler más el fee de servicio; de todas formas Travel Loupe facturará solamente por el servicio particular que brindará la empresa. Es decir, que solamente se facturará por el porcentaje de ingresos que le corresponde al servicio, quitando el valor del alquiler. Para esto, los propietarios asociados deberán ser monotributistas o responsables inscriptos para poder hacerse cargo de los impuestos correspondientes a sus ganancias. Travel Loupe al solamente facturar por el servicio prestado sin el valor del alquiler logrará tener un crédito fiscal proporcional a las ganancias reales del negocio.

8. 3 Leyes que afectan al negocio

La ley que afectará al negocio en la Ciudad de Buenos Aires es la siguiente:

- ❖ Ley 4632 que rige los alquileres temporarios a turistas
 - Inscripción en el “Registro de Operaciones Inmobiliarias” en la RG AFIP N 2820/2010.
 - Deberán inscribirse dueños, administradores, intermediarios o individuos que actúen como oferentes de locación temporaria de inmuebles de terceros con fines turísticos y cuando la locación sea efectuada directamente por el titular.
 - Para dueños o administradores que tengan cuatro o más propiedades. (AFIP, 2010)

En La Patagonia aún no hay un régimen regulatorio para este tipo de negocios.

8. 4 Permisos y habilitaciones

Con respecto a las habilitaciones para llevar a cabo el negocio no existen aún regulaciones dictadas por la Ciudad de Buenos Aires o por otras entidades gubernamentales para propiedades de alquiler temporario turístico. De todas formas

existe la Ley 4631 que regula los alojamientos turísticos y requiere de habilitaciones en las propiedades destinadas al turismo. En la última modificación que se realizó a esta ley, el artículo 42 del capítulo tres establece que: "Se consideran "servicios de alojamiento" aquellos que se prestan en establecimientos de uso público, en forma habitual o temporaria, por una tarifa y un período determinado, al que pueden sumarse otros servicios complementarios, siempre que las personas alojadas no constituyan domicilio permanente en ellos. El servicio de alojamiento puede ser turístico o no turístico". A partir de esto se interpreta que se deberá tomar esta ley de regulación para la habilitación de las propiedades que pondremos en alquiler.



Universidad de
San Andrés

9. Plan de implementación y riesgos

9. 1 Plan de Implementación

Para poder implementar el proyecto de la mejor manera posible se utilizará el diagrama de Gantt. Este diagrama permitirá mantener una organización y poder realizar todo lo necesario para lanzar Travel Loupe. Se estima que se necesitarán 8 meses para la implementación.

Actividades	Mes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Conformación de S.A	■							
Registro Marcario	■							
Desarrollo de plataforma web		■	■					
Búsqueda de propiedades	■	■	■	■	■	■	■	■
Reclutamiento y selección del personal			■					
Búsqueda de Proveedores				■				
Set Up Propiedades					■	■	■	■
Compra de Bicicletas							■	■
Awareness + promoción marca						■	■	■
Lanzamiento Travel Loupe								■

Gráfico 9.1.1 Plan de implementación. (Fuente: Elaboración propia)

9. 2 Riesgos

Todo proyecto tiene riesgos y Travel Loupe no será la excepción. Se enfrentará a distintos riesgos y desafíos a lo largo del proyecto. Se entiende que es de suma importancia tener estos riesgos claros para poder actuar con rapidez frente a cualquier circunstancia. A continuación se detallarán los riesgos a los que se enfrentará Travel Loupe:

- *Dependencia de propiedades para alquilar:* Para que Travel Loupe funcione se necesitarán propiedades para alquilar por lo que se generará cierta dependencia. Será necesario lograr obtener propiedades para alquilar y luego retenerlas. Es de vital importancia hacer que formen parte del proyecto y darles el lugar necesario para que se construya una relación de largo plazo.

- *Nuevos Competidores o expansión de actuales:* Dado que el turismo es una industria en constante crecimiento pueden surgir nuevos competidores que traten de igualar la propuesta. Asimismo, existen competidores que ofrecen un servicio similar al que ofrece Travel Loupe que ya están en el mercado como Oasis Collections. Existe el riesgo de que ellos capturen a los clientes y que la participación de Travel Loupe no cumpla con lo pronosticado.
- *Sobreestimación de demanda:* Se verían impactados y afectados los resultados financieros y podría derivar en resultados negativos para Travel Loupe.
- *Problemas macroeconómicos que afecten la industria:* Argentina es un país muy inestable y esto conlleva a que exista gran fluctuación del dólar lo que afecta directamente en la economía del país. Además, rápidamente el país se puede volver muy barato para los turistas que ingresan con dólares o con su respectiva moneda o muy caro. Cuando el dolar esta caro para los turistas la industria se ve altamente afectada.
- *Falla de implementación en Uruguay y Chile:* Travel Loupe comenzará operando en Buenos Aires y La Patagonia, sin embargo en la fase 2 se incorporarán Santiago de Chile y Punta del Este. De esta manera el proyecto crecerá en volumen de propiedades, en servicios brindados y se esperará crecer en ingresos también. Sin embargo, implementar y comenzar a operar en otro país tiene más riesgos ya que la adaptación puede ser complicada y la cultura probablemente tenga diferencias con la Argentina.
- *Riesgo de que los propietarios quieran abandonar Travel Loupe:* Poner una propiedad en marcha conlleva costo y tiempo. Perder una propiedad que ya está funcionando significará un gran costo para Travel Loupe. Será importante la construcción de una sólida relación que perdure en el tiempo.

9. 3 Estrategia de salida

Será importante contar con una estrategia de salida en caso de que Travel Loupe no funcione. Esto puede darse por diversas situaciones como el tipo de cambio, las regulaciones del país, o baja demanda. Por ello se contará con un plan de acción para mitigar el daño.

Como estrategia se contemplará la posibilidad de vender el negocio a una gran empresa hotelera. Como ya se mencionó distintas cadenas hoteleras como Hyatt han puesto dinero en empresas como Travel Loupe. Al tener un gran volumen de demanda ellos podrán ver un gran potencial de negocio.

Además, la ventaja del negocio será que no habrá una gran inversión en activos fijos por lo que la estrategia de salida será terminar el contrato con los propietarios, dar de baja la página web e indemnizar al personal de limpieza y a los vendedores y así terminar el negocio. El costo de salida del negocio no será tan alto ya que la inversión en activos fijos será baja.



Universidad de
San Andrés

10. Conclusión

En conclusión, en el presente trabajo se analizaron distintas variables para entender si el negocio propuesto es rentable. Travel Loupe comenzó como una idea, sin embargo, luego de analizar y estudiar las distintas variables se entiende que logra ser una oportunidad de negocio.

En primer lugar, se analizó la oportunidad y se concluyó que el mercado de turismo está en crecimiento y así seguirá por los próximos años. En esta misma línea, América Latina está viviendo un momento único con respecto al turismo ya que cada año recibe más viajeros. Asimismo, se puede ver que cada vez más los turistas eligen residencias privadas frente a las propuestas de los hoteles, eligen una cultura de viaje donde puedan “vivir experiencias” conociendo la cultura local.

En segundo lugar, se llevó a cabo una investigación para poder entender el segmento objetivo y realizar una estimación de la demanda acorde a los porcentajes de ocupación en los destinos elegidos. Si bien Travel Loupe estará dentro de la industria de hospitality, se enfocará en el segmento premium de esta.

En tercer lugar, se realizó un plan de marketing acorde al segmento objetivo que busca capturar mercado, generar awareness y fidelizar clientes. Para la realización de este negocio el marketing es crucial ya que se busca vender un servicio premium, de excelencia y lograr generar que los viajeros deseen vivir experiencias con Travel Loupe. Asimismo, se estableció la estrategia de pricing y de servicios que se ofrecerá que hará que Travel Loupe sea único en el mercado. Además, se definieron los canales a través de los cuales se venderá el servicio ya sea para los huéspedes como para los propietarios. Los vendedores serán una pieza importante de Travel Loupe ya que se considera que el desafío radica en afiliar propiedades.

En cuarto lugar, se analizaron las operaciones de Travel Loupe que serán un aspecto clave para que el negocio perdure y funcione. Se necesitará un funcionamiento perfecto de las actividades para poder brindar el servicio de lujo que se espera. En este punto, se contará con dos piezas fundamentales: El personal de limpieza y el servicio de lavandería. Se necesitará una comunicación fluida, transparente, un sistema alineado y una buena relación para lograr sinergia. En esta sección se

estableció el proceso de afiliación de las propiedades y el proceso de curaduría que será vital.

Para continuar, se analizó la rentabilidad del negocio y los indicadores financieros. Travel Loupe se considera un buen negocio ya que siguiendo el análisis de ocupación y la estimación de la demanda arroja un valor actual neto positivo de USD 24.995 y un retorno de la inversión de 31%. Además, no requiere de una gran inversión inicial por lo que el monto lo podrán afrontar las socias. Asimismo, se realizó el análisis de distintos escenarios, uno pesimista y otro optimista, para entender cómo sería la rentabilidad y los indicadores ante cambios en la demanda y en la ocupación.

Se consideraron también los aspectos legales del negocio ya que son significativos para operar bajo la Ley. Se contemplaron los distintos tipos de impuestos existentes para la realización del negocio bajo la conformidad de una Sociedad Anónima Simplificada.

Por último se consideraron dos aspectos sustanciales. Por un lado, el equipo con el que va a contar Travel Loupe ya que se entiende que las socias no podrán realizar todo por su cuenta. Por otro lado, se consideró el plan de implementación junto con los riesgos del proyecto. Se considera que se debe tener este punto bien en claro para comenzar con el negocio y poder actuar ante distintos inconvenientes que puedan surgir.

Travel Loupe será una empresa moderna que buscará adaptarse a los cambios ya que se considera que *lo único constante en esta vida es el cambio: te adaptas o te adaptan*. Será una empresa que aceptará nuevos desafíos para lograr crecer y aprender de lo vivido.

Bibliografía

AFIP. (2010). RG 2820/2010. Biblioteca Electrónica AFIP Sitio web:

http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01002820_2010_04_30

AFIP. (2018). Sociedad por Acciones Simplificada. AFIP Sitio web:

<http://www.afip.gob.ar/sas/>

Agenda País. (2018). Chip Coloney, y el éxito de Airbnb: la tecnología, la colaboración y un propósito poderoso han sido las claves. ElMostrador.cl Sitio web:

<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2018/06/21/chip-conley-y-el-exito-de-airbnb-la-tecnologia-la-colaboracion-y-un-proposito-poderoso-han-sido-las-claves/>

BA Capital Cultural de Latinoamérica. (2014). El Turismo en la Ciudad de Buenos Aires. Buenos Aires Ciudad Sitio web:

<https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/Turismo%20en%20la%20ciudad%20anuario%202014.pdf>

Caja de Previsión Social para Profesionales en Ciencias Económicas. (2018). AFIP aclara el tratamiento impositivo de las SAS. CPCECBA Sitio web:

<http://www.cpcecba.org.ar/noticias/afip-aclara-el-tratamiento-impositivo-de-las-sas/13182/>

Cámara de Comercio Electrónico. (2018). Informe Anual: Estudio de Comercio Electrónico 2017. CACE Sitio web: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

ComScore. (2018). Informe Worldwide Path to Purchase - Proceso de compra de viajes en todo el mundo. TripAdvisorInsights Sitio web:

<https://www.tripadvisor.es/TripAdvisorInsights/w2647>

Criteo. (2018). Móviles y apps incrementan su peso en la distribución turística online. HostelTur Sitio web: https://www.hosteltur.com/126617_moviles-apps-incrementan-su-peso-distribucion-turistica-online.html

Enberg, J. (2017). Worldwide Digital Travel Sales: eMarketer's Estimates for 2016-2021. eMarketer Sitio web: <https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Digital-Travel-Sales-eMarketers-Estimates-20162021/2002089>

Ente de Turismo Ministerio de Modernización, Innovación y tecnología Gobierno CABA. (2016). Anuario Turismo Año 2016 Sitio web: https://turismo.buenosaires.gob.ar/sites/turismo/files/anuario_turismo_de_reuniones_caba_2016.pdf

Felice, M. (2014). RG 3687. AFIP Implementa un Régimen de Información para Alquileres con Fines Turísticos. CDOR Marcos Felice Sitio web: <https://www.cdormarcosfelice.com.ar/rg-3687-afip-implementa-un-regimen-de-informacion-para-locaciones-temporarias/>

Finanzas.com. (2017). Turismo de gama alta: Los millennials cambian las reglas del juego. Inversión Finanzas.com Sitio web: <http://www.finanzas.com/noticias/empresas/20170826/turismo-gama-alta-millennials-3677579.html>

Glusac, E. (2016). La batalla de los hoteles contra Airbnb para conquistar a los viajeros modernos. NYCTimes Sitio web: <https://www.nytimes.com/es/2016/07/30/la-batalla-de-los-hoteles-contra-airbnb-para-conquistar-a-los-viajeros-modernos/>

Granados, O. (2016). América Latina atrae el turismo. El País Sitio web: https://elpais.com/economia/2016/02/26/actualidad/1456483723_318267.html
<http://www.cipetur.com/index.php/noticias/item/2513-uruguay-present%C3%B3-datos-de-turismo-de-2017-y-enero-2018>

Infobae. (2016). El turismo en América Latina está en alza . Infobae Sitio web: <https://www.infobae.com/2016/03/03/1793621-el-turismo-america-latina-esta-alza/>

Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires. (2013). Ley 4631 - Regulación de Alojamientos Turísticos. CEDOM Sitio web: <http://www2.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley4631.html>

Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires. (2013). Ley 4632 - Registración de Propiedades de Alquiler Temporario Turístico. CEDOM Sitio web: <http://www2.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley4632.html>

MAZARS. (2018). Sociedades por Acciones Simplificadas - Beneficios Impositivos al Capital del Emprendedor. MAZARS Sitio web: <https://www.mazars.com.ar/Pagina-inicial/Noticias/Sociedades-por-Acciones-Simplificadas>

MINTUR. (2016). Anuario Estadístico de Turismo 2015. Yvera.gob.ar Sitio web: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/documentos/descarga/59f0080a467fb.pdf>

MINTUR. (2018). Informes Técnicos - Estadísticas de Turismo Internacional 2017 y 2018 Sitio web: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=55

Organización Mundial del Turismo. (2017). Turismo internacional – 2017 presenta los mejores resultados semestrales de los últimos siete años. UNWTO Sitio web: <http://media.unwto.org/es/press-release/2017-09-08/turismo-internacional-2017-presenta-los-mejores-resultados-semestrales-de-l>

Otero, A. (2015). Booking.com descubre las claves de su modelo de negocio. Universidad de Malaga Sitio web: <https://www.uma.es/facultad-de-turismo/noticias/bookingcom-descubre-las-claves-de-su-modelo-de-negocio/>

Rodriguez, A. (2018). Airbnb se adelanta a Uber: planea su salida a bolsa para el próximo año. HiperTextual.com Sitio web: <https://hipertextual.com/2018/05/airbnb-salida-bolsa> <https://marketing4ecommerce.net/airbnb-ya-es-rentable/>

Shaw, M. (2018). Uruguay presentó datos de turismo de 2017 y enero 2018. Cipetur Sitio web:

TecnoHotel News. (2015). 8 tendencias en los viajes para 2016. TecnoHotel News Sitio web: <https://www.tecnohotelnews.com/2015/12/8-tendencias-en-los-viajes-para-2016/#>

Valleboni, C. (2017). El negocio del alquiler temporario. La Nación Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/2020960-el-negocio-del-alquiler-temporario>

Vega, J. (2018). Capital federal: alícuotas Ingresos Brutos 2018 (con buscador) y Régimen Simplificado. Jorge Vega Sitio web:

<https://jorgevega.com.ar/impuestos/1047-alicuotas-ingresos-brutos-capital-federal-2018.html>

Vera, N. (2018). Chip Coloney, Airbnb: “Los hoteles deben crear experiencias locales para reinventarse”. América Economía Sitio web:

<https://tecno.americaeconomia.com/articulos/chip-conley-airbnb-los-hoteles-deben-crear-experiencias-locales-para-reinventarse>

file:///Users/felimadotta/Downloads/infografia_minerva_travel_v2.pdf

<https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/8883498/01/18/EI-70-de-las-reservas-de-hotel-se-hicieron-online-en-2017-segun-Google-Espana.html>



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1. ¿Quiénes nos visitan?

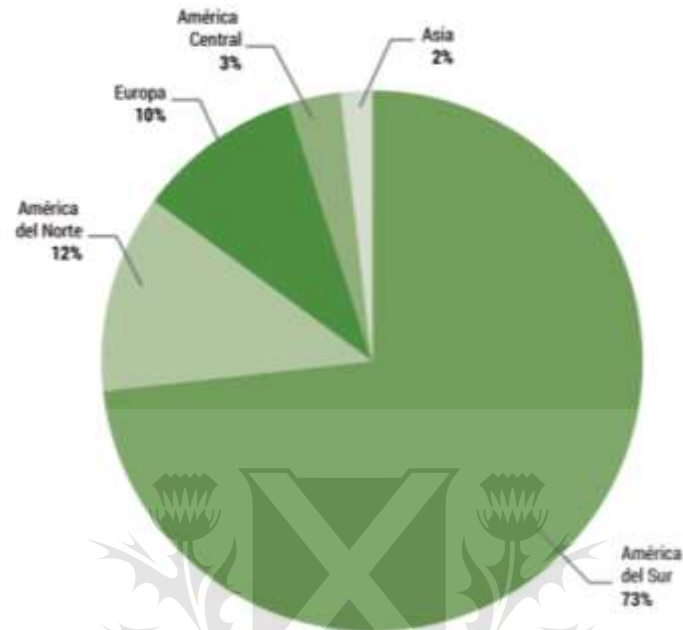


Gráfico: Frecuencias aéreas de vuelos internacionales a la Argentina por continente de origen. Año 2015
(Fuente: INDEC)

En el Gráfico se puede ver que más del 70% de los turistas que llegan por vía aérea al país provienen de América del Sur.

En el reporte que realizó Mastercard llamado Global Destination Cities Index para analizar los destinos internacionales de viaje y los patrones de consumo en el 2016 se pueden encontrar el siguiente cuadro:



Cuadro: Principales ciudades que alimentan de turistas a Buenos Aires en 2016 (Fuente: Mastercard GDCI)

Se puede ver que las principales ciudades que alimentan a Buenos Aires de turistas son las siguientes: San Pablo, Santiago de Chile y Río de Janeiro; siguiendo por Madrid y Miami. El informe resalta la dependencia de Buenos Aires de turistas de la región y establece que el país de origen de sus turistas provienen de:

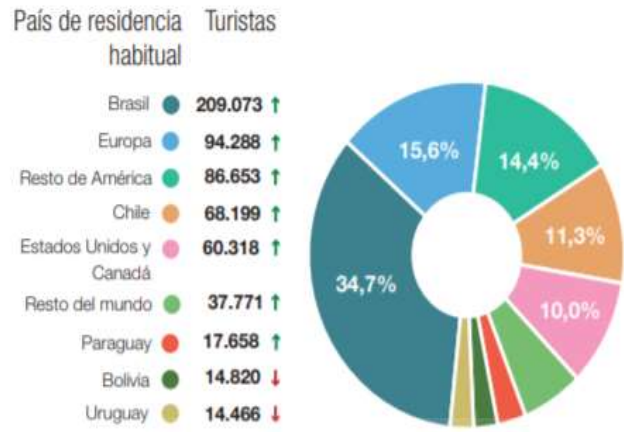
- Brazil 22%
- Chile 22%
- Uruguay 18%
- Paraguay 13%
- EEUU y Canadá 6% combinados

Estableciendo también que solamente el 21% de los turistas internacionales de Buenos Aires provienen de regiones lejanas a la de Argentina.

Los últimos datos actualizados del turismo receptivo en Buenos Aires son los siguientes.



Turistas no residentes



Cuadro: Cantidad de turistas no residentes. Tercer trimestre 2018. (Fuente: INDEC ETI Octubre 2018)

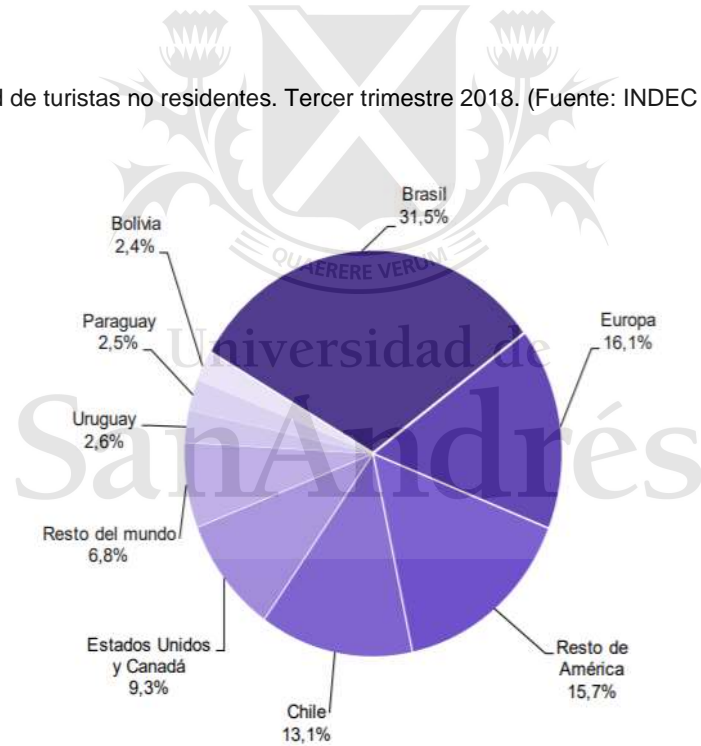


Gráfico: Turismo receptivo no residente en Aeropuerto Internacional de Ezeiza y Aeroparque Jorge Newbery. Septiembre 2018 (Fuente: INDEC ETI Octubre 2018)

Los datos presentados para Buenos Aires están alineados con los datos históricos de Argentina: demuestran un mayor número de turistas no residentes provenientes de países limítrofes a turistas internacionales de otras regiones del mundo. Además, en

la última actualización sobre el turismo no residente se puede ver esta tendencia tanto en el último trimestre como en el último mes en el que hay estadísticas.

Anexo 2. ¿Cuándo nos visitan?

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
%	47%	44%	33%	30%	25%	22%	31%	26%	26%	28%	30%	41%

Tabla: Porcentaje de estacionalidad por mes para turistas no residentes. Total país. Años 2013-2015 (Fuente: Elaboración propia, INDEC AET 2015)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
CABA	53%	61%	68%	67%	64%	62%	67%	64%	69%	77%	83%	66%
Patagonia	72%	69%	56%	48%	36%	40%	65%	58%	66%	58%	67%	54%

Tabla: Porcentaje de ocupación hotelera por mes en hoteles 4 y 5 estrellas. Buenos Aires y La Patagonia. Año 2017 (Fuente: INDEC EOH. Elaboración propia)

	% Ocupacion CABA	% Pernoctaciones		% Ocupacion CABA Residentes	% Ocupacion CABA No Residentes
		Residentes	No residentes		
Enero	53%	50%	50%	27%	26%
Febrero	61%	53%	47%	32%	29%
Marzo	68%	53%	47%	36%	32%
Abril	67%	54%	46%	36%	31%
Mayo	64%	57%	43%	37%	28%
Junio	62%	58%	42%	36%	26%
Julio	67%	59%	41%	39%	27%
Agosto	64%	56%	44%	36%	28%
Septiembre	69%	56%	44%	38%	31%
Octubre	77%	53%	47%	40%	37%
Noviembre	83%	52%	48%	44%	40%
Diciembre	66%	49%	51%	32%	34%

Tabla: Porcentaje de ocupación hotelera por mes en hoteles 4 y 5 estrellas por lugar de residencia. CABA. Año 2017 (Fuente: INDEC EOH. Elaboración propia)

Se puede observar que en Buenos Aires el porcentaje de ocupación entre residentes y no residentes es parejo entre ambos grupos. El porcentaje de ocupación de los residentes ronda el 36% para la primera mitad y 38% para la segunda, mientras que de los no residentes se acerca al 30% durante todo el año salvo en octubre y noviembre que hay una suba de turistas.

	% Ocupacion Patagonia	% Pernoctaciones		% Ocupacion CABA Residentes	% Ocupacion CABA No Residentes
		Residentes	No residentes		
Enero	72%	75%	25%	54%	18%
Febrero	69%	74%	26%	51%	18%
Marzo	56%	77%	23%	43%	13%
Abril	48%	81%	19%	39%	9%
Mayo	36%	86%	14%	31%	5%
Junio	40%	83%	17%	33%	7%
Julio	65%	79%	21%	52%	14%
Agosto	58%	82%	18%	47%	10%
Septiembre	66%	84%	16%	56%	10%
Octubre	58%	78%	22%	46%	13%
Noviembre	67%	70%	30%	47%	20%
Diciembre	54%	68%	32%	37%	17%

Tabla: Porcentaje de ocupación hotelera por mes en hoteles 4 y 5 estrellas por lugar de residencia. La Patagonia. Año 2017 (Fuente: INDEC EOH. Elaboración propia)

En la tabla se puede visualizar que en La Patagonia el porcentaje de ocupación entre residentes y no residentes tiene una disparidad interesante. El porcentaje de ocupación de residentes ronda el 40% mientras que para los no residentes el porcentaje de ocupación ronda el 15%. En ambos casos hay una caída en los meses Abril, Mayo y Junio.

Anexo 3. Benchmark: Casos de éxito mundiales.

Booking.com

Este sitio web nació en 1999 con la vocación comercial para ofrecer tarifas rebajadas en hoteles y vuelos para los usuarios. En ese momento el sitio web priceline.com ofrecía un servicio para facilitar reservas poniendo en contacto hoteles y turistas. Pero Booking tenía un diferencial: las ofertas, gracias a ellas logró darse a conocer y ocupar un lugar en los usuarios. A lo largo de los años fueron incorporando cualidades y prácticas que lo convirtieron en el líder mundial de reservas online. En el 2015 en una conferencia en la Universidad de Málaga, Ángel Otero, account manager de la empresa en ese entonces definió como cualidades distintivas de la plataforma las siguientes:

- Certeza en el cobro. Dada por los siguientes factores: la no intervención en el cobro al cliente; el pago directo y el cobro completo por el hotel en el momento de la estancia.

- Comisiones a los hoteles. La cualidad de Booking es el momento en que se realiza el cobro: luego de que el hotel ya le haya cobrado al cliente la estancia completa. Esto brinda seguridad para los hoteles y le permite a Booking tener una mejor relación con los clientes. Además, se suman las comisiones “razonables”.
- **Confianza online y usabilidad.** El sitio web esta desarrollado de forma clara y prolija ya que permite captar reservas de la forma más cómoda para los usuarios. Logró que sus clientes entiendan cómo realizar búsquedas de forma simple y didáctica. (Universidad de Málaga, 2015).

Airbnb

Airbnb fue fundada en 2008 por Brian Chesky en California. Diez años después se puede decir que es una de las plataformas de viajes más exitosas de la industria que ha logrado cambiar la forma de viajar de un gran número de personas a nivel mundial. La rentabilidad llegó a ser de 100 millones de dólares en el 2017 y la empresa está planeando su salida en la bolsa para el 2019. En la Recode’s Code Conference en California el CEO de Airbnb, Brian Chesky adelantó la posibilidad de que la empresa se planteó la oferta pública en acciones; podría cotizar cerca de 31.000 millones de dólares en Estados Unidos. (HiperTextual, 2018).

Según lo dicho por Chip Coloney, consultor estratégico de liderazgo y hospitalidad de Airbnb en el Entel Summit en 2018 y en una entrevista para la revista de negocios América Economía las claves del éxito para Airbnb fueron las siguientes:

- **Tecnología**
- Colaboración
- Propósito movilizador

Sumadas a

- La creación de un sentimiento de pertenencia: “no solo se trata de compartir tu casa con viajeros sino que permitirle a las personas sentir que **pertenecen a cualquier lugar**”.
- Brindar confianza en la plataforma. Para lograr esto Airbnb creó un sistema de **calificaciones** para que más gente utilice la plataforma y sea más popular y además creó **estándares de calidad** para que toda la comunidad sepa lo que

al huésped le importaba. Esto generó la posibilidad de quitarse de encima malos anfitriones y crear superanfitriones para mostrar mejor calidad de experiencias y de mayor valor. (ElMostrador.cl, 2018) (América Economía, 2018)

Oasis Collections

Oasis Collections es el caso más exitoso de la industria dentro del segmento premium. El negocio de Oasis está explicado con claridad en una nota publicada en el 2017 por la revista estadounidense enfocada en tecnología, negocios y diseño Fast Company. En la siguiente sección se encuentran los aspectos más relevantes de la nota “Oasis Is The Home-Sharing Company That Doesn’t Consider Airbnb A Rival” y el negocio.

- Portfolio de **propiedades bien ubicadas** para brindar alquileres de renta corta de **alta gama** ofreciendo servicios extra como toallas, buena conexión a internet, e incluso botellas de shampoo.
- Personal en cada ciudad en la que opera. Por un costo adicional existe la posibilidad de tener:
 - **Servicios exclusivos** como heladera y alacena personalizada, personal para recibir a los huéspedes en el aeropuerto, llevarlos a la propiedad y mostrarles el lugar donde se hospedarán. Además, ofrecen tips sobre actividades y lugares locales que no se encuentran en las clásicas guías para turistas.
 - **Beneficios exclusivos** para los huéspedes como clases en gimnasios, descuentos en spas, acceso a clubes privados, shopping tours personalizados, y cualquier tipo de actividad que algún turista esté interesado en hacer mientras viaja.

Este sistema de personal en cada ciudad le permite a Oasis eliminar uno de los principales problemas que tiene Airbnb para la entrega y devolución de la llave de la propiedad. Entendemos que algunos de los hosts de Airbnb pueden ofrecer servicios similares a los que brinda Oasis, pero podemos decir que el pack completo de servicios y beneficios exclusivos que tiene Oasis con aliados de todo el mundo logra diferenciarse ampliamente del alcance que Airbnb pueda tener como agente turístico.

- **Target de nicho.** Los clientes de Oasis buscan experiencias distintas a la de un hotel tradicional. Generalmente viajan por ocio o por trabajo que buscan espacio y comodidad por un periodo relativamente largo, y que además quieren tranquilidad, un servicio personalizado y amenities que hay en hoteles de alta calidad; convirtiéndose en una solución amigable y hecha a medida.

Oasis sabe que Airbnb no es precisamente conocido por brindar un servicio de lujo. Justamente decidió aprovechar eso y darse a conocer como todo lo que no es Airbnb, logrando estar en el top of mind de su target como compañía que ofrece alojamiento y servicios de viaje exclusivos. (FastCompany, 2017).

Anexo 4. Análisis de tendencias de consumo

En la década del 2000 la forma de comprar un viaje era mediante agencias que le facilitaban a los usuarios paquetes con todos los aspectos a cubiertos. Años después con un consumidor con mayor acceso a internet, mejor educación y entendimiento de los motores de búsqueda y de los sitios web, sumada a la posibilidad de organizar viajes de forma independiente, las agencias comenzaron a tener menor trabajo. Esto se puede ver reflejado en el siguiente gráfico, mostrando que la cantidad de búsquedas de las palabras “travel agency” y “travel planner” bajó.

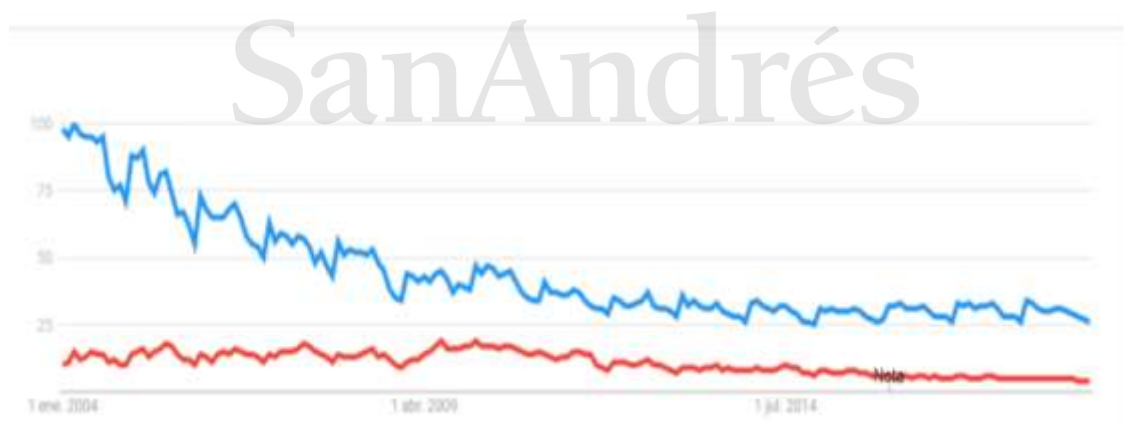


Gráfico: Interés de búsqueda de “Travel agency” y “Travel planner” desde 2004 hasta la actualidad. Todo el mundo. (Fuente: Google Trends)

Por el otro lado, se puede ver el siguiente gráfico mostrando el aumento en la cantidad de búsquedas para las palabras “Booking” y “Airbnb”.

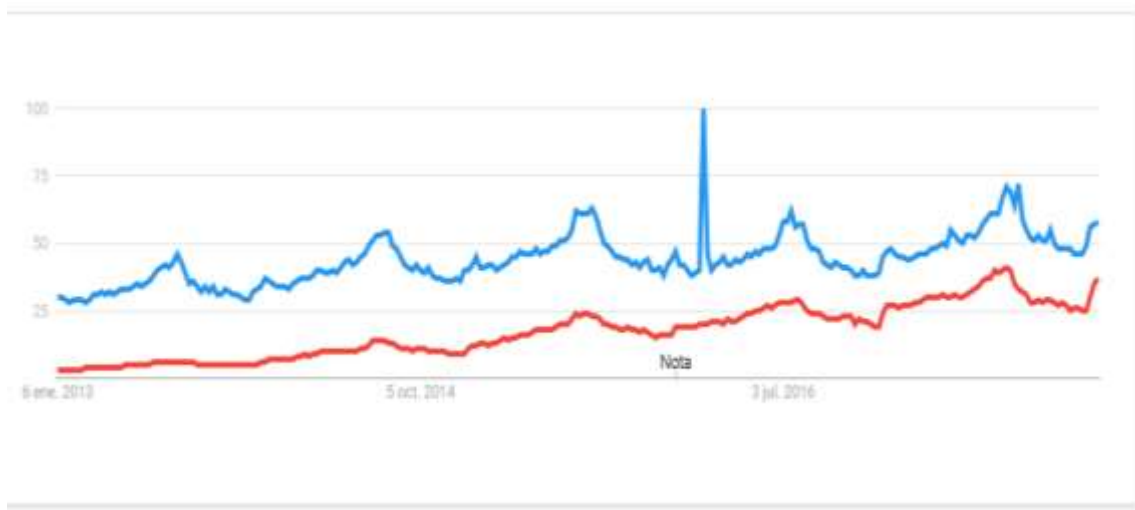


Gráfico: Interés de búsqueda de “Booking” y “Airbnb” desde 2013 hasta la actualidad. Todo el mundo. (Fuente: Google Trends)

Por último se ve que el interés de los consumidores por el tema “Sharing Economy” subió ampliamente. Este término es el que describe una forma de consumir en la cual se comparten bienes o servicios entre personas donde se logra satisfacer una demanda y una oferta que hasta ese entonces estaba insatisfecha. Una suba en el interés de este tema nos muestra que los usuarios comenzaron a considerar e intentar comprender fenómenos y tendencias de consumo distintas a las tradicionales.



Gráfico: Interés de búsqueda de “Sharing Economy” desde 2013 hasta la actualidad. Todo el mundo. (Fuente: Google Trends)

En el siguiente gráfico y tabla se pueden ver las tendencias de consumo en Argentina, mostradas en el Informe Anual de la CACE en el 2017.

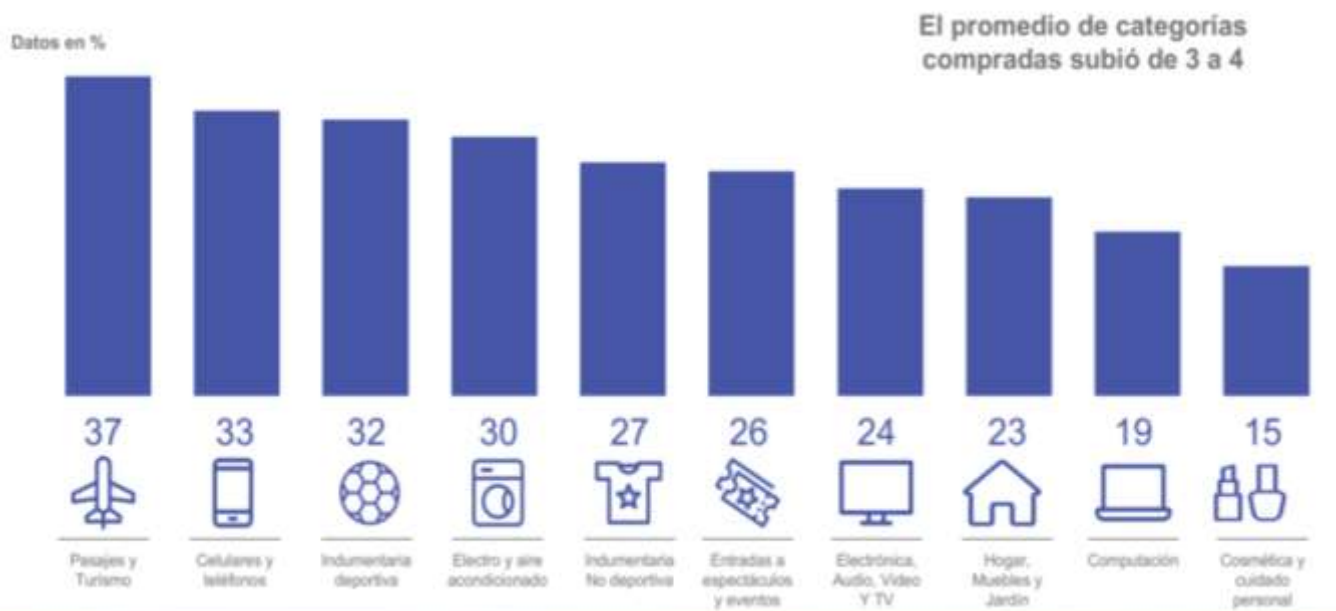


Gráfico: Categorías más compradas en Argentina en el último semestre de 2017. (Fuente: CACE)

Categoría - Rubro	Facturación				2017	
	2014 (MM)	2015 (MM)	2016 (MM)	2017 (MM)	Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	9.990	17.310	25.580	43.640	28%	71%
Equipos y accesorios de audio/imagen, consolas, TI y telefonía	4.525	8.012	11.390	18.360	12%	61%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)		4.251	9.552	14.430	9%	51%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	2.520	3.591	6.858	12.090	8%	76%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	3.100	5.453	8.196	9.115	6%	11%
Deportes	1.900	3.361	4.264	5.630	4%	32%
Entradas espectáculos y eventos	1.090	2.001	2.557	4.397	3%	72%
Indumentaria (no deportiva)	0.953	1.778	2.490	4.126	3%	66%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	0.780	1.348	2.669	4.090	3%	53%
Cosmética y Perfumería	0.744	1.116	2.273	3.577	2%	57%
Infantiles	1.040	2.000	2.165	2.999	2%	39%
Artículos de oficina	0.840	1.444	2.055	2.099	1%	2%
Materiales y herramientas de construcción	-	0.325	1.135	1.995	1%	76%
Otros	5.689	9.663	12.560	18.460	12%	47%
Total B2C	36.310	61.860	93.760	145.000	93%	55%
C2C	3.800	6.381	8.945	11.300	7%	26%
Total B2C + C2C	40.110	68.240	102.700	156.300		52%

Tabla: Facturación, participación y crecimiento por sector de comercialización online. (Fuente: CACE)

En ambas figuras podemos ver que pasajes y turismo es el rubro que generó más compras y mayores valores de facturación frente a otros.

Anexo 5. Segmentación

Utilizamos las bases de segmentación propuestas por Dvoskin, (Dvoskin, 2014) para realizar el análisis del segmento tanto para propietarios como para huéspedes.

Bases Segmento Propietarios:

- *Bases geográficas:* Si bien no es necesario que la persona sea de un lugar geográfico en especial, es necesario que las propiedades estén ubicadas en las zonas más céntricas y turísticas Buenos Aires, La Patagonia y en la fase 2 en Punta del Este y Santiago de Chile ya que son los lugares donde Travel Loupe operará.
- *Bases demográficas:* La variable que tiene relevancia dentro de esta base es el nivel de ingreso. Aquella persona que posee una propiedad a modo de inversión o con fines vacacionales pertenece a una clase social alta. Nuestro segmento objetivo incluye a la población ABC1.
- *Bases socioculturales:* la formación cultural, la clase social y el estilo de vida son variables críticas para definir nuestro segmento. La elección de poseer una propiedad para vacaciones, fin de semana o a modo de inversión está ligada a la clase social al que la persona pertenece. Nuestro segmento objetivo pertenece a una clase social alta, con alto poder adquisitivo. Consideramos que estas personas cuentan con una propiedad de calidad que tiene buena decoración y diseño. Por último, el estilo de vida es crítico porque por lo general nuestro segmento son personas que trabajan y no tienen tiempo suficiente ni ganas de ocuparse del alquiler de la propiedad. Es decir, llevan una vida agitada, con mucho trabajo o cosas por hacer. En los casos en donde la propiedad es para vacaciones se puede decir que son personas que les gusta el ocio y el turismo.

Bases Segmento Huéspedes:

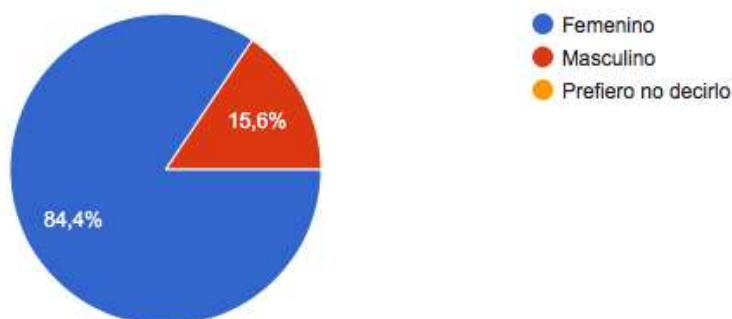
- *Bases demográficas:* las variables a considerar dentro de esta base son el nivel de ingreso de las personas y la edad. En primer lugar, consideramos el nivel de ingreso ya que se relaciona íntimamente con la elección del tipo de alojamiento y de los servicios a contratar para un viaje. Nuestro segmento objetivo incluye a la población ABC1 ya que Travel Loupe brinda un servicio de exclusividad, ajustado a tus comodidades lo que implica cierto nivel de erogación de dinero. En segundo lugar, consideramos la edad ya que en algún punto tiene relación con el nivel de ingreso y el estilo de vida de las

personas. Por esta razón nuestro segmento target está compuesto por personas entre 35 y 65 años, sin importar la condición de género.

- *Bases geográficas:* nuestro segmento target está compuesto en un 80% por turistas extranjeros. En su mayoría provienen de países limítrofes, sin embargo existe un gran flujo de turistas que provienen de España, Estados Unidos y Canadá.
- *Bases socioculturales:* dentro de esta base los criterios a considerar son: la clase social y el estilo de vida de las personas. La base sociocultural fue fundamental para elegir nuestro segmento objetivo. La elección del destino al que viajas, el tipo de alojamiento y los servicios contratados está relacionado con la clase social a la que una persona pertenece. Como ya dijimos, nuestro segmento objetivo está compuesto por las clases sociales alta y media. El pertenecer a estas clases sociales implica un estilo de vida particular ya que estas personas pueden darse ciertos lujos a la hora de viajar. Asimismo, el estilo de vida se relaciona íntimamente con nuestro segmento objetivo porque son personas que viajan ya sea por placer o por negocios y eligen un estilo de viaje distinto. Es decir, viajar cómodos, atendidos y con servicios incluidos.

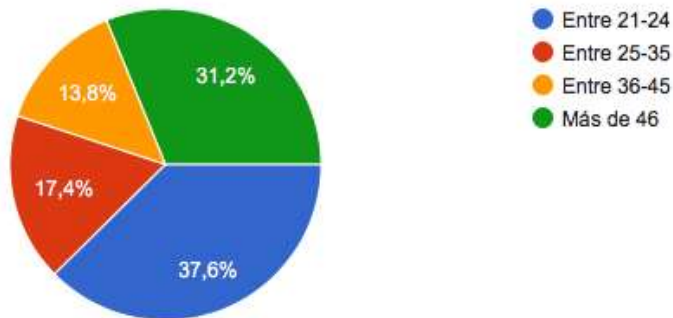
Anexo 6. Resultados encuesta a potenciales huéspedes

Sexo
109 respuestas



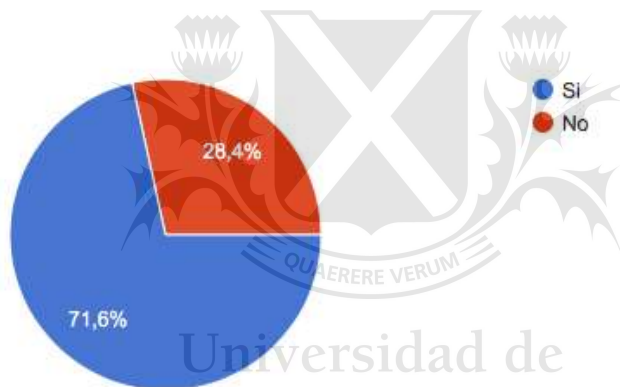
Edad

109 respuestas



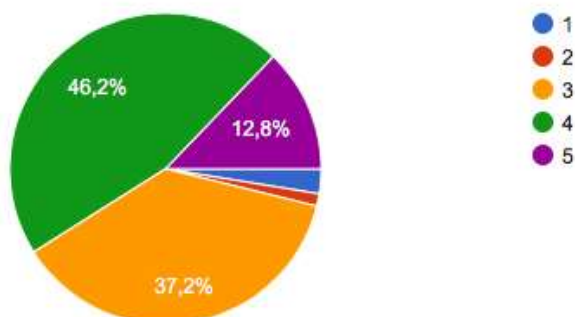
Alguna vez alquilaste una propiedad (casa completa) para alojarte en un viaje por medio de una pagina web?

109 respuestas



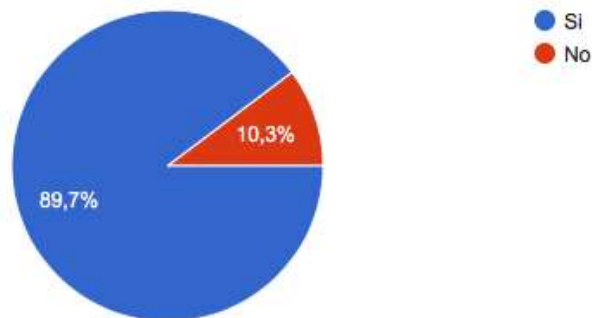
Si tuvieras que puntuar la relación entre la realidad y las fotos publicadas en la pagina web (Siendo 1 lo más bajo... lo más alto) qué puntaje le pondrías?

78 respuestas



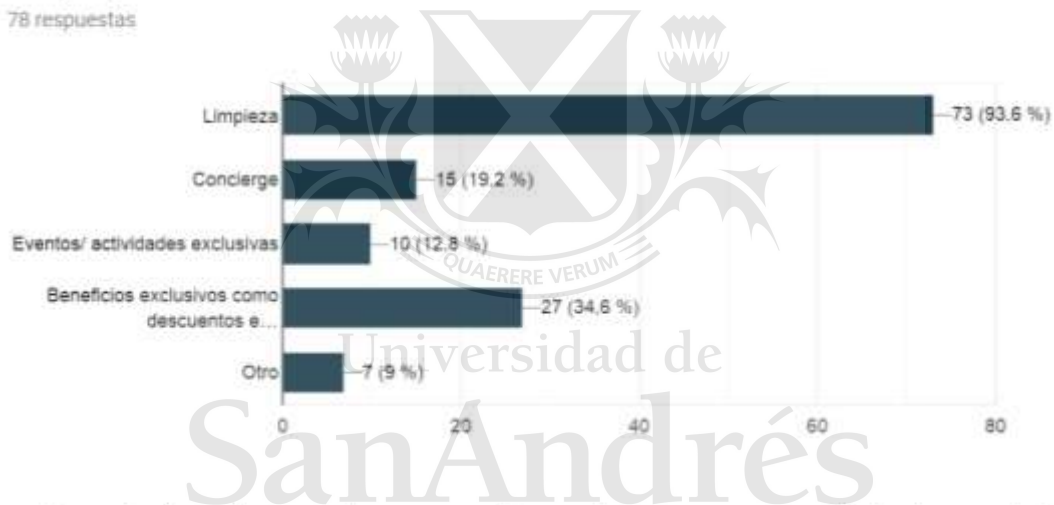
Te agregaría valor ir a una propiedad que fue previamente chequeada por uno de nuestros especialistas?

78 respuestas



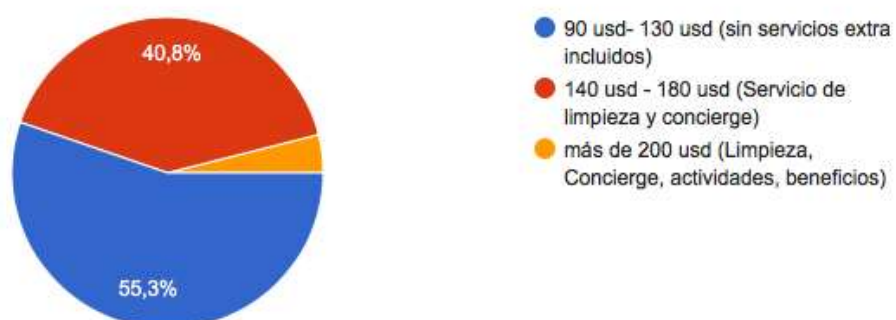
Indica con cuál de los siguientes servicios te gustaría contar al alquilar una propiedad

78 respuestas



Cuanto estarías dispuesto a pagar la noche por una propiedad curada 2 ambientes en zona céntrica?

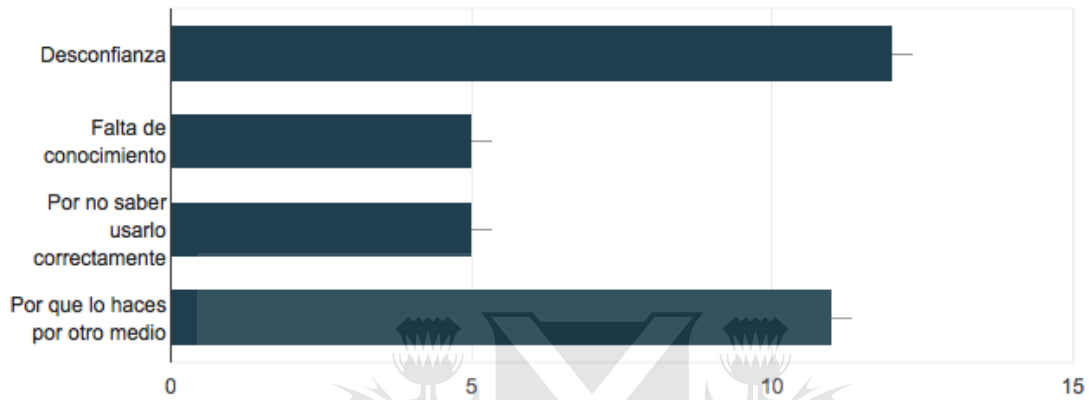
76 respuestas



Los resultados de aquellas personas que nunca alquilaron por medio de una página web fueron:

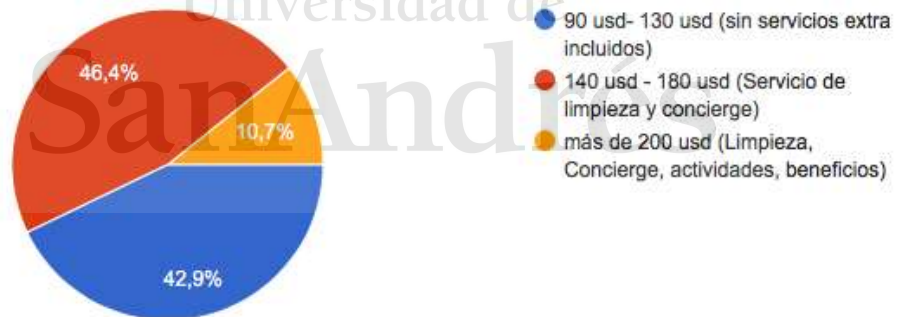
Por qué razón no alquilaste por medio de una página web?

31 respuestas



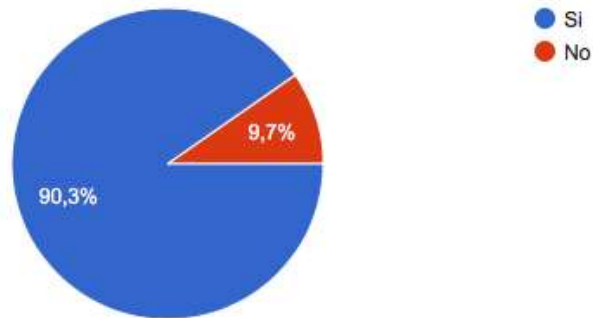
Cuanto estarías dispuesto a pagar la noche por una propiedad curada 2 ambientes en zona céntrica?

28 respuestas



Alquilarías por medio de Travel Loupe sabiendo que son propiedades curadas?

31 respuestas



Anexo 7. Evolución demanda mensual

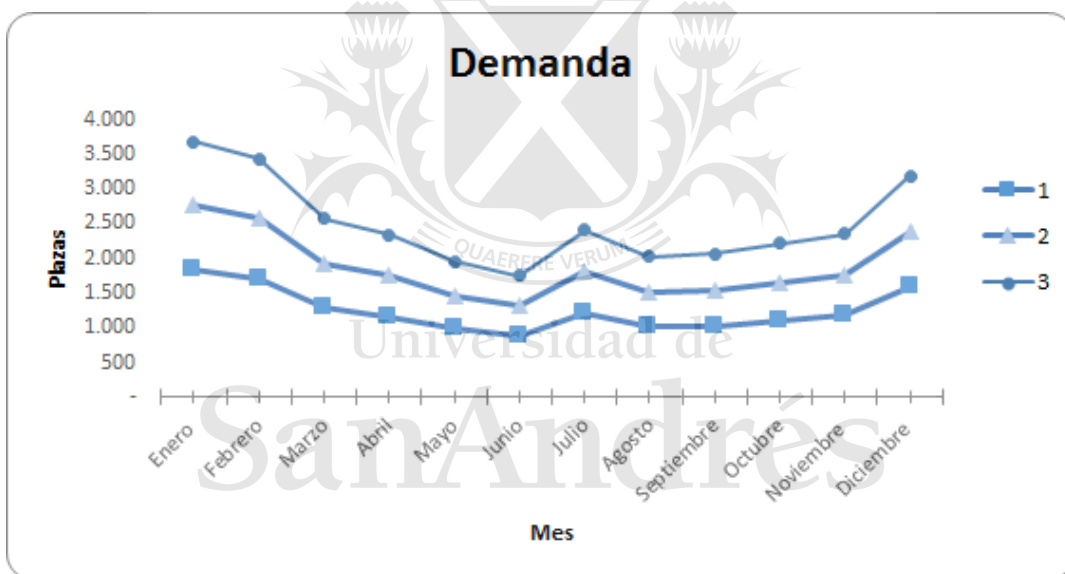


Gráfico: Evolución de la captación de la demanda. Proyección 3 años. (Fuente:Elaboración propia)

Anexo 8. Cuadro Comparativo

	Dimensión	Listados	Reserva	Propiedades
Airbnb	Global 192 países 2 mill propiedades 33 mil ciudades	Múltiples listados Incorporación Airbnb Plus Hoteles independientes y hoteles boutiques	El propietario elije entre reserva instantánea o solicitud obligatoria del huésped	Gran variación de nivel, estilo, ubicación y tamaño de propiedades
Airbnb Plus	Global Reducido a cierto ranking de propietarios	Parte del listado de Airbnb. Situado dentro del mismo sitio web	El propietario elije entre reserva instantánea o solicitud obligatoria del huésped	De similar nivel de calidad y estéticas diferentes No son de lujo en el sentido tradicional de la palabra
Travel Loupe	Local Argentina. CABA, La Patagonia Fase 2. Santiago de Chile, Punta del Este Conoce bien el mercado en particular: gustos, preferencias, comportamiento, territorio	Sitio propio solamente con listas de propiedades curadas Sin habitaciones de hoteles	Reservas instantáneas Proceso sencillo y rápido Los huéspedes que alquilarán las propiedades tienen un cierto poder adquisitivo	Exclusivamente de buena calidad, con buen nivel de decoración e instalaciones

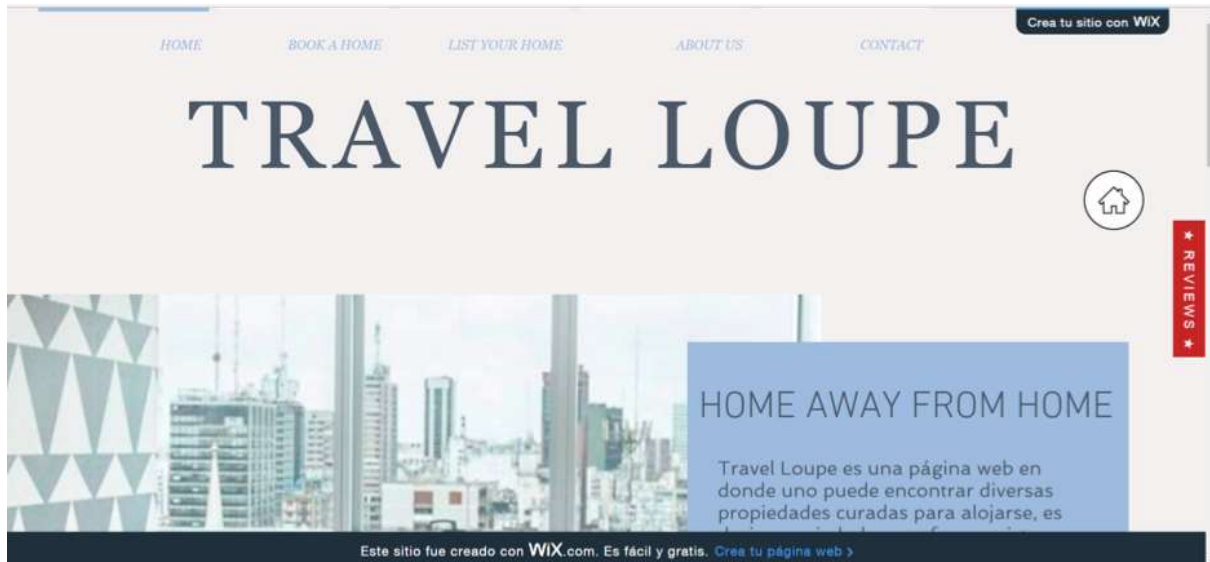
	Calidad	Precio	Comisión	Propiedades
Airbnb	No hay standard de calidad ni restricciones para publicar una propiedad	El precio lo fija el propietario, sin ninguna restricción	12% - 20% al huésped. Varía según duración de la estadía y las características del alojamiento. 3% o + a propietarios. Varía según la política de cancelación	Administrada por el dueño o una persona encargada. Airbnb no interfiere
Airbnb Plus	La propiedad debe estar limpia y mantenida, contar con decoración estilo minimalista; tener un espacio para café o té, un juego de platos, un lugar para colgar ropa, wifi que funcione rápido y ropa blanca en buen estado	El precio lo fija el propietario, sin ninguna restricción. Puede haber inconsistencia de precios entre propiedades	12% - 20% al huésped. Varía según duración de la estadía y las características del alojamiento. 3% o + a propietarios. Varía según la política de cancelación	Administrada por el dueño o una persona encargada. Airbnb no interfiere
Travel Loupe	Propiedad en excelentes condiciones, decoración moderna, vajilla de calidad, utensilios y artefactos de cocina. Tendrán ropa blanca	Lo decide Travel Loupe. Se realiza un análisis de mercado con pricing dinámico	1% al huésped 20% al propietario	Administradas por Travel Loupe. Garantiza calidad uniforme en todos los listados y procesos unificados.

Cuadro: Comparación de ejes entre Airbnb, Airbnb Plus y Travel Loupe. (Fuente: Elaboración propia)

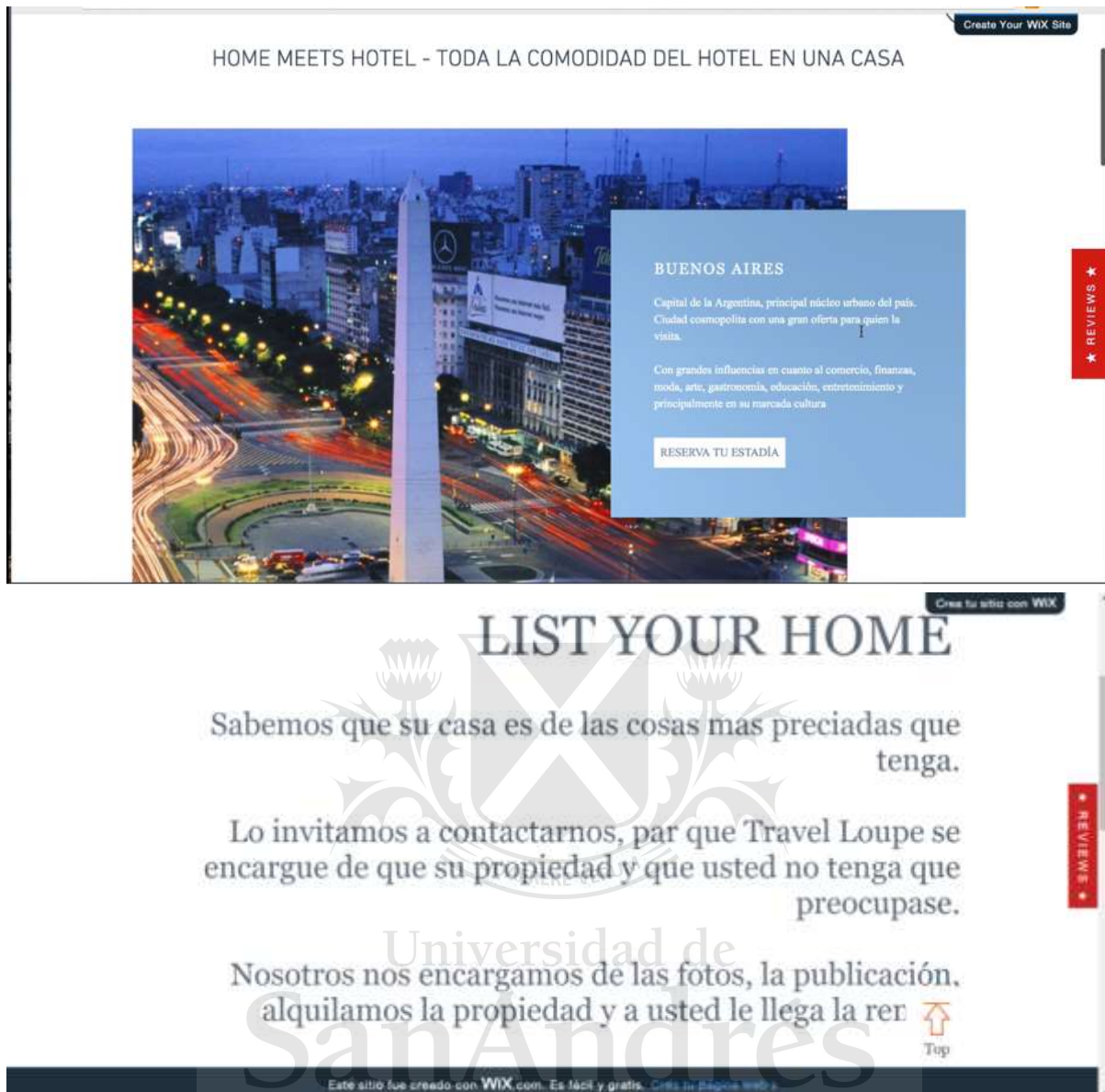
Anexo 9. Prototipo sitio web

En las siguientes imágenes se puede ver cómo será el marketplace para el negocio. De todas formas está disponible online a través del siguiente link.

<https://valentinatff.wixsite.com/traveloupe>



Universidad de
San Martín



Anexo 10. We would like to know you better

Luego de reservar la propiedad a través del sitio web, Travel Loupe le enviará un mail automático al huésped pidiendole que complete algunas preguntas. De esta manera se logrará conocer mejor al huésped y poder ofrecerle una variedad de actividades para hacer, restaurantes donde ir a comer y lugares para visitar.

Travel Loupe

CHERRY PICKED COLLECTION

Welcome to Travel Loupe!

It's an honor for that you've chosen us to travel & spend your precious holiday time at one of our cherry - picked homes.

We would like to know you better! We want to send you local tips with the best activities you should enjoy, places you can't miss out and restaurants you should know.

Please answer the following questions & relax, everything will be done for you

Diagrama: Email automático para huéspedes luego de una reserva. (Fuente: Elaboración propia)

Questions:

1. *How many people are you?*
2. *Are you a family, group, couple or traveling alone?*
3. *How old are you?*
4. *Do you already know [destination]?*
5. *Which activities do you usually enjoy?*
6. *Do you prefer activities to be outdoors or indoors?*
7. *Do you enjoy walking the cities?*
8. *What types of food do you prefer?*
 - a. *Italian food*
 - b. *Local food: Argentina*
 - c. *International*
 - d. *Sushi*
 - e. *Fusion: Japanese & Peruvian*
 - f. *Seafood*
 - g. *Cafetería*
 - h. *Tapas*
 - i. *Wine Bar*
 - j. *Chinese*
 - k. *Burger Bar*
 - l. *Other*

9. *Do you enjoy the culinary art?*
10. *What do you usually enjoy when traveling?*
11. *Would you like us to buy the groceries for you?*
12. *Tell us a little more about you / the family group...*

Anexo 11. Insider



Your Insider will be Felicitas Madotta. She'll be available whenever you'd like to do whatever random activity you want. And if you have any incovenient she'll answer the phone at any time, yes even at midnight.



+54 9 11 45327421

felicitas@travelloupe.com

Diagrama: Tarjeta disponible para los huéspedes para recordarles la disponibilidad de un insider
(Fuente: Elaboración propia)

San Andrés

Travel Loupe

CHERRY PICKED COLLECTION



Remember that we can
make the restaurant
reservation for you

+54 9 1132369881
felicitas@travelloupe.com

Diagrama: Tarjeta que el Insider le enviará a los huéspedes para recordarles su disponibilidad
(Fuente: Elaboración propia)

Anexo 12. Servicios personalizados con Costo Adicional

Travel Loupe contará con distintos servicios para que los huéspedes puedan disfrutar su estadía y preocuparse de la menor cantidad de cuestiones. Estos tendrán un costo adicional ya que seremos facilitadores y los tercerizamos. Debajo mencionaremos algunos de los servicios:

- Cheff Services: Fabián Masuda (sushiman), Fernando Ganly (International food) y Mauro It (Pasta)

TRAVEL LOUPE

Cheff Services



Contact your
Insider in order to
request a home
cheff



+54 9 1132369881

felicitas@travelloupe.com

Diagrama: Tarjeta que para recordar a huéspedes sobre su servicio de Cheff (Fuente: Elaboración propia)

- Transport service: Turismo del Carmen o Las Leñas

TRAVEL LOUPE

Driver Services



Contact your Insider in
order to request a personal
driver



+54 9 1132369881

felicitas@travelloupe.com

Diagrama: Tarjeta que para recordar a huéspedes sobre su servicio de transporte (Fuente:
Elaboración propia)

● **Activities:**

- Dinner with jazz at Bebop Club
- The Argentine Experience: a unique experience where you are invited to share the table, cook local food and enjoy a great moment.
- Catamaran Santa Cruz - MarPat: luxurious cruise ship navigating the glaciers - Day Trip
- Patagonia Eco Domes: Luxury camp located next to the Glacier National Park
- Senior Tango/ Milonga: an unforgettable experience, Tango & Dinner
- Estancia La Fortuna: A palace located 1 hour 30 minutes from Buenos Aires. Ideal to spend a weekend and enjoy typical Argentinian meals and activities
- Most popular tourist activities
- Ballet/ Filarmónica at Colón
- Day Trip - San Antonio de Areco
- Malba & Bellas Arte Museum



We can suggest special activities according to your preferences

- Morning private tours
- Night life experiences



+54 9 1132369881
felicitas@travelloupe.com



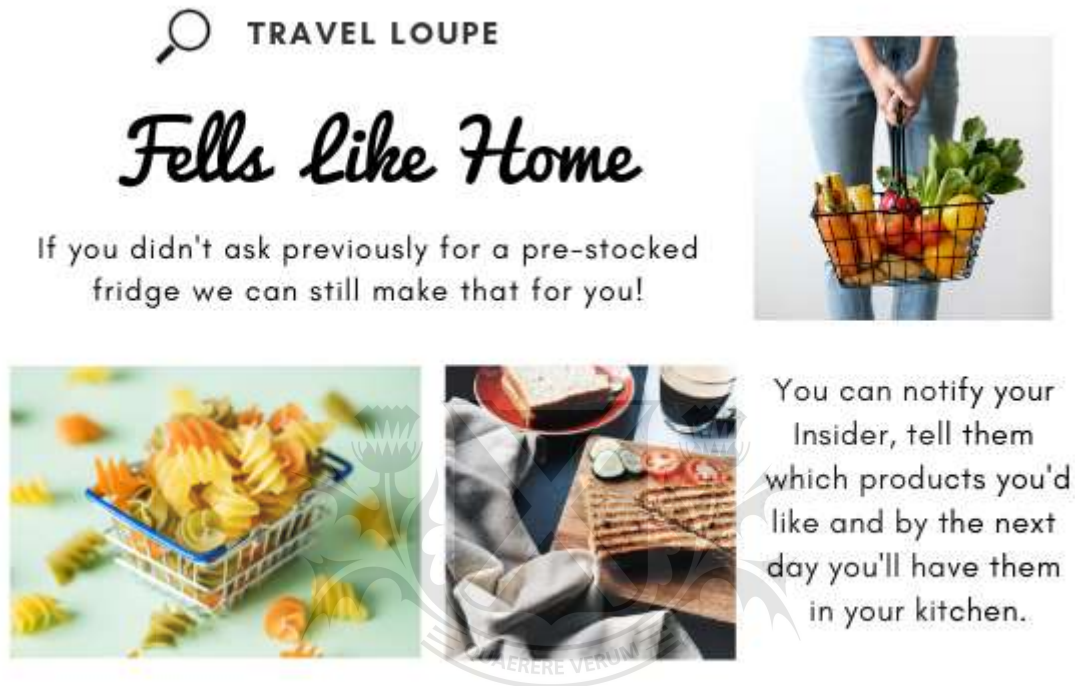
Universidad de Buenos Aires
TRAVEL LOUPE
Andrés
Activities

Contact your Insider in order to schedule any activity!

Diagrama: Tarjeta que para recordar a huéspedes sobre su servicio de consejos para actividades.

(Fuente: Elaboración propia)

- “Feels like home”: Before traveling guests can specify the supermarket products they would like to have available when they arrive.



TRAVEL LOUPE

Feels like Home

If you didn't ask previously for a pre-stocked fridge we can still make that for you!

You can notify your Insider, tell them which products you'd like and by the next day you'll have them in your kitchen.

Diagrama: Tarjeta que para recordar a huéspedes sobre su servicio de Feels Like Home (Fuente:

Elaboración propia)

- Finally, Travel loupe is open to any request

Anexo 13. Cómo funciona Travel Loupe. Propietarios.

- Paso 1. Aplicá para unirte a Travel Loupe
- Paso 2. Nuestro equipo revisará tu aplicación y nos pondremos en contacto con vos
- Paso 3. Arreglaremos una visita a tu propiedad y verificar que se encuentre dentro de nuestro standard de calidad
- Paso 4. Coordinaremos una sesión fotográfica y de video de tu propiedad
- Paso 5. Creamos una publicación en nuestro sitio de tu propiedad con todos los detalles disponibles
- Paso 6. Sentate en el sillón, relajáte y disfrutá de los servicios que te brinda Travel Loupe

Diagrama: Explicación sobre cómo funciona la plataforma para potenciales propietarios. Pasos a seguir. (Fuente: Elaboración propia)

Anexo 14. Equipamiento en propiedades

Habrán dos tipos de bienes a adquirir: los que solamente se deben comprar una vez en un largo período - más extenso a un año - y los que se deben reponer de forma más frecuente, a medida que el personal de limpieza y los huéspedes los van consumiendo.

Bienes de única adquisición: “Proceso de Set Up”

- Limpieza
 - Palo de escoba
 - Escobillón
 - Balde
 - Trapo cocina
 - Trapo piso
- Para los huéspedes
 - Seca platos escurridor
 - Repasadores
 - Individuales

- Juegos de toallas
- Juegos de sábanas
- Adaptador universal

Bienes de adquisición frecuente:

- Cocina - baño
- Detergente
- Desengrasante
- Bolsas residuos grandes
- Bolsas residuos chicas - baño
- Rollos papel higiénico
- Rollos de cocina
- Servilletas de papel
- Jabón liquido premium - manos
- Higiene
- Shampoo
- Acondicionador
- Gel de ducha
- Jabón pan chico
- Limpieza
- Lavandina
- Lustra muebles
- Desodorante piso
- Cera para piso
- Limpia inodoro gel
- Limpiador cremoso
- Limpiavidrios
- Atención para huéspedes
- Botella de agua Villavicencio 600ml
- Snack saludable Alwa 100grs chips batata



Universidad de
San Andrés

Travel Loupe exigirá a los propietarios los siguientes artefactos.

- Utensilios de cocina
- Vajilla

- Tostadora
- Pava eléctrica
- Microondas
- Cafetera
- Secador de pelo
- Plancha
- WiFi

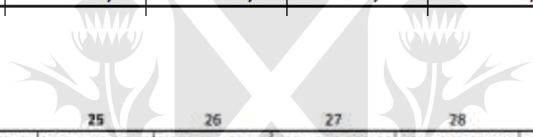
Anexo 15. Inversión inicial

Inversión Inicial	
Concepto	Costo
Curaduría	USD 5.343
Set Up	USD 6.724
Bicicletas	USD 900
Mobile Phone Chips	USD 1.000
Sitio Web	USD 5.000
Sociedad	USD 1.000
Marketing	USD 5.000
Total	USD 24.967

Tabla: Inversión Inicial (Fuente: Elaboración propia)

Anexo 16. EBIT Mensualizado

	1	2	3	4	5	6	7	8
Ventas	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Alquiler	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Servicios Extra	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Comision Huésped	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Comisión Tarjeta de Crédito	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Costos Variables	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Costo Limpieza	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Costo Lavandería	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Costos Fijos	USD 1.930,64	USD 3.430,64	USD 3.430,64	USD 930,64	USD 2.439,04	USD 4.105,70	USD 5.055,70	USD 5.055,70
Sociedad	USD 1.000,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Set Up	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 1.508,40	USD 1.508,40	USD 1.508,40	USD 1.508,40
Bicicletas + Mobile Phone Chip	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 950,00	USD 950,00
Desarrollo & Mantenimiento Web	USD 0,00	USD 2.500,00	USD 2.500,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Marketing	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 1.666,67	USD 1.666,67	USD 1.666,67
P.R.	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Mantenimiento	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Sueldo Personal	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Sueldo Socias	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Sueldo Vendedores	USD 930,64	USD 930,64	USD 930,64	USD 930,64	USD 930,64	USD 930,64	USD 930,64	USD 930,64
Costos Administrativos	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Costo Tarjeta de Crédito	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Costo Cuenta Corriente	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
EBIT	-USD 1.930,64	-USD 3.430,64	-USD 3.430,64	-USD 930,64	-USD 2.439,04	-USD 4.105,70	-USD 5.055,70	-USD 5.055,70



	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
USD	115.900,1	USD 127.754,92	USD 135.974,67	USD 132.095,71	USD 124.055,64	USD 121.038,66	USD 136.269,84	USD 130.157,49	USD 140.856,62	USD 151.310,26	USD 164.303,53	USD 132.541,49
USD	75.577,60	USD 83.842,85	USD 89.573,75	USD 86.869,30	USD 81.263,70	USD 79.160,20	USD 89.779,55	USD 85.517,95	USD 92.977,50	USD 100.265,90	USD 109.324,95	USD 87.180,10
USD	32.822,27	USD 36.411,75	USD 38.900,60	USD 37.726,10	USD 35.291,66	USD 34.378,14	USD 38.989,98	USD 37.139,22	USD 40.378,80	USD 43.544,05	USD 47.478,26	USD 37.861,07
USD	7.500,32	USD 7.500,32	USD 7.500,32	USD 7.500,32	USD 7.500,32	USD 7.500,32	USD 7.500,32	USD 7.500,32	USD 7.500,32	USD 7.500,32	USD 7.500,32	USD 7.500,32
USD	1.342,91	USD 1.489,77	USD 1.591,60	USD 1.543,55	USD 1.443,94	USD 1.406,57	USD 1.595,26	USD 1.519,53	USD 1.652,08	USD 1.781,58	USD 1.942,55	USD 1.549,07
USD	3.023,23	USD 3.353,86	USD 3.583,10	USD 3.474,92	USD 3.250,69	USD 3.166,54	USD 3.591,34	USD 3.420,86	USD 3.719,26	USD 4.010,81	USD 4.373,18	USD 3.487,35
USD	2.283,99	USD 2.533,77	USD 2.706,96	USD 2.625,23	USD 2.455,83	USD 2.392,26	USD 2.713,18	USD 2.584,39	USD 2.809,83	USD 3.030,09	USD 3.303,85	USD 2.634,63
USD	739,24	USD 820,08	USD 876,14	USD 849,69	USD 794,86	USD 774,28	USD 878,15	USD 836,47	USD 909,43	USD 980,72	USD 1.069,33	USD 852,73
USD	6.329,40	USD 6.329,40	USD 6.329,40	USD 6.329,40	USD 6.329,40	USD 6.329,40	USD 6.329,40	USD 6.329,40	USD 6.329,40	USD 6.329,40	USD 6.329,40	USD 6.329,40
USD	0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
USD	482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79
USD	0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
USD	33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33
USD	916,67	USD 916,67	USD 916,67	USD 916,67	USD 916,67	USD 916,67	USD 916,67	USD 916,67	USD 916,67	USD 916,67	USD 916,67	USD 916,67
USD	833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33
USD	73,65	USD 73,65	USD 73,65	USD 73,65	USD 73,65	USD 73,65	USD 73,65	USD 73,65	USD 73,65	USD 73,65	USD 73,65	USD 73,65
USD	1.874,67	USD 1.874,67	USD 1.874,67	USD 1.874,67	USD 1.874,67	USD 1.874,67	USD 1.874,67	USD 1.874,67	USD 1.874,67	USD 1.874,67	USD 1.874,67	USD 1.874,67
USD	1.921,53	USD 1.921,53	USD 1.921,53	USD 1.921,53	USD 1.921,53	USD 1.921,53	USD 1.921,53	USD 1.921,53	USD 1.921,53	USD 1.921,53	USD 1.921,53	USD 1.921,53
USD	676,22	USD 676,22	USD 676,22	USD 676,22	USD 676,22	USD 676,22	USD 676,22	USD 676,22	USD 676,22	USD 676,22	USD 676,22	USD 676,22
USD	1.629,39	USD 1.807,09	USD 1.930,31	USD 1.872,16	USD 1.751,64	USD 1.706,42	USD 1.934,73	USD 1.843,11	USD 2.003,49	USD 2.160,19	USD 2.354,96	USD 1.878,84
USD	1.624,92	USD 1.802,62	USD 1.925,84	USD 1.867,69	USD 1.747,17	USD 1.701,94	USD 1.930,26	USD 1.838,64	USD 1.999,02	USD 2.155,72	USD 2.350,49	USD 1.874,37
USD	4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47
USD	104.918,1	USD 116.264,57	USD 124.131,86	USD 120.419,23	USD 112.723,95	USD 109.836,30	USD 124.414,38	USD 118.564,12	USD 128.804,47	USD 138.809,87	USD 151.245,99	USD 120.845,89
USD	7.320,04	USD 71.510,79	USD 76.016,90	USD 73.513,99	USD 68.456,45	USD 66.785,87	USD 76.438,24	USD 72.635,83	USD 79.158,46	USD 85.113,39	USD 93.000,56	USD 73.944,20

33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
USD 178.109,14	USD 195.058,49	USD 205.956,45	USD 199.625,78	USD 186.915,14	USD 182.862,63	USD 207.166,73	USD 197.637,86	USD 213.897,18	USD 228.464,31	USD 248.102,55	USD 200.803,19
USD 114.152,18	USD 125.969,45	USD 133.567,64	USD 129.153,82	USD 120.291,82	USD 117.466,36	USD 134.411,45	USD 127.767,82	USD 139.104,00	USD 149.260,36	USD 162.952,36	USD 129.974,73
USD 49.574,66	USD 54.706,73	USD 58.006,52	USD 56.089,66	USD 52.241,02	USD 51.013,96	USD 58.372,97	USD 55.487,74	USD 60.410,88	USD 64.821,64	USD 70.767,88	USD 56.446,17
USD 14.382,30	USD 14.382,30	USD 14.382,30	USD 14.382,30	USD 14.382,30	USD 14.382,30	USD 14.382,30	USD 14.382,30	USD 14.382,30	USD 14.382,30	USD 14.382,30	USD 14.382,30
USD 2.028,32	USD 2.238,30	USD 2.373,31	USD 2.294,88	USD 2.137,42	USD 2.087,21	USD 2.388,30	USD 2.270,25	USD 2.471,68	USD 2.652,15	USD 2.895,43	USD 2.309,47
USD 4.566,28	USD 5.038,99	USD 5.342,93	USD 5.166,37	USD 4.811,88	USD 4.698,85	USD 5.376,69	USD 5.110,93	USD 5.564,40	USD 5.970,67	USD 6.518,37	USD 5.199,21
USD 3.449,74	USD 3.806,86	USD 4.036,48	USD 3.903,09	USD 3.635,28	USD 3.549,89	USD 4.061,98	USD 3.861,21	USD 4.203,79	USD 4.510,72	USD 4.924,50	USD 3.927,90
USD 1.116,55	USD 1.232,13	USD 1.306,45	USD 1.263,28	USD 1.176,60	USD 1.148,96	USD 1.314,71	USD 1.249,72	USD 1.360,61	USD 1.459,95	USD 1.593,87	USD 1.271,31
USD 7.666,43	USD 7.666,43	USD 7.666,43	USD 7.666,43	USD 7.666,43	USD 7.666,43	USD 7.666,43	USD 7.666,43	USD 7.666,43	USD 7.666,43	USD 7.666,43	USD 7.666,43
USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79	USD 482,79
USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33	USD 33,33
USD 1.008,33	USD 1.008,33	USD 1.008,33	USD 1.008,33	USD 1.008,33	USD 1.008,33	USD 1.008,33	USD 1.008,33	USD 1.008,33	USD 1.008,33	USD 1.008,33	USD 1.008,33
USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33	USD 833,33
USD 132,79	USD 132,79	USD 132,79	USD 132,79	USD 132,79	USD 132,79	USD 132,79	USD 132,79	USD 132,79	USD 132,79	USD 132,79	USD 132,79
USD 2.999,46	USD 2.999,46	USD 2.999,46	USD 2.999,46	USD 2.999,46	USD 2.999,46	USD 2.999,46	USD 2.999,46	USD 2.999,46	USD 2.999,46	USD 2.999,46	USD 2.999,46
USD 1.969,57	USD 1.969,57	USD 1.969,57	USD 1.969,57	USD 1.969,57	USD 1.969,57	USD 1.969,57	USD 1.969,57	USD 1.969,57	USD 1.969,57	USD 1.969,57	USD 1.969,57
USD 689,61	USD 689,61	USD 689,61	USD 689,61	USD 689,61	USD 689,61	USD 689,61	USD 689,61	USD 689,61	USD 689,61	USD 689,61	USD 689,61
USD 2.458,74	USD 2.712,82	USD 2.876,18	USD 2.781,28	USD 2.590,75	USD 2.530,00	USD 2.894,32	USD 2.751,48	USD 2.995,21	USD 3.213,57	USD 3.507,95	USD 2.798,93
USD 2.454,27	USD 2.708,34	USD 2.871,70	USD 2.776,81	USD 2.586,27	USD 2.525,53	USD 2.889,85	USD 2.747,01	USD 2.990,74	USD 3.209,10	USD 3.503,48	USD 2.794,46
USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47	USD 4,47
USD 163.417,68	USD 179.640,25	USD 190.070,91	USD 184.011,69	USD 171.846,08	USD 167.967,34	USD 191.229,29	USD 182.109,01	USD 197.671,14	USD 211.613,64	USD 230.409,79	USD 185.138,62

Anexo 17. Cash flow a 3 años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		USD 115.359	USD 192.304	USD 364.161
Alquiler		USD 76.801	USD 123.972	USD 240.268
Servicios Extra		USD 33.354	USD 58.166	USD 104.345
Comisión Huésped		USD 3.840	USD 7.500	USD 14.382
Costo Tarjeta de crédito		USD 1.365	USD 2.665	USD 5.166
Costos Variables		USD 18.587	USD 30.003	USD 58.147
Costos Limpieza		USD 14.042	USD 22.666	USD 43.929
Costos Lavandería		USD 4.545	USD 7.336	USD 14.218
Costos Fijos		USD 75.844	USD 82.094	USD 98.139
Set Up		USD 6.034	USD 5.793	USD 5.793
Mantenimiento Web		USD 400	USD 400	USD 400
Marketing		USD 10.000	USD 11.000	USD 12.100
P.R		USD 10.000	USD 10.000	USD 10.000
Iguana Fix		USD 348	USD 884	USD 1.593
Sueldo personal		USD 17.997	USD 22.496	USD 35.994
Sueldo Socias		USD 22.496	USD 23.058	USD 23.635
Sueldo Vendedores	USD 7.445	USD 8.195	USD 8.115	USD 8.275
Habilitación propiedades		USD 375	USD 348	USD 348
Costos Administrativos		USD 1.705	USD 2.719	USD 5.219
Costo Tarjeta de crédito		USD 1.651	USD 2.665	USD 5.166
Costo de cuenta corriente		USD 54	USD 54	USD 54

EBIT		USD 19.223	USD 77.488	USD 202.655
Impuestos		USD 12.689	USD 34.785	USD 82.646
IIGG		USD 5.767	USD 23.246	USD 60.797
IIBB		USD 6.922	USD 11.538	USD 21.850
UTILIDAD NETA		USD 6.535	USD 42.703	USD 120.009
Pago IVA		-USD 19.319	-USD 23.917	-USD 49.776
Inversión Inicial	USD 24.967			
	-USD			
Flujo	32.412	-USD 12.784	USD 18.786	USD 70.233

VAN	USD 24.995
TIR	31%

	0	1	2	3
Débito Fiscal		USD 22.039	USD 36.114	USD 68.264
Crédito Fiscal	-USD 6.807	USD 9.527	USD 12.197	USD 18.487
Posición IVA (DF-CF)	USD 6.807	USD 12.512	USD 23.917	USD 49.776
IVA a pagar		USD 19.319	USD 23.917	USD 49.776

Tablas: Cash flow a 3 años. VAN. TIR. IVA a pagar. (Fuente: Elaboración propia)

Anexo 18. Costo del capital

Costo del capital propio		
Tasa libre de riesgo	2,86%	(Datos Macro, 2018)
Tasa riesgo país	7,30%	(Ámbito, 2018)
Prima de la industria		
Beta (AVG Hotel/Gaming & Real Estate (operations & services)	73,50%	(Stern NYU, 2018)
Market risk premium	2,64%	(Datos Macro, 2018)
Costo del Capital	12,10%	
Costo del Capital Real		
Inflación	2,33%	(Statista, 2018. Proyección para el 2019)

Tabla: Costo de capital (Fuente: Elaboración propia)

Anexo 19. Venta por Servicios Extra

Aquí se pueden encontrar los servicios extra que Travel Loupe ofrecerá a los huéspedes. Asimismo se entiende que no todos los huéspedes contratarán los servicios por lo que se estimaron los porcentajes de huéspedes que sí lo harán.

Por último, se aclara que al total del costo se le agrega un 20% de comisión que será lo que Travel Loupe gane por la organización y el contacto requerido.

Semanal * Propiedad			
Concepto	Cantidad	Costo	Total
Chef	20%	USD 700	USD 140
Transporte	50%	USD 200	USD 100
Actividades	30%	USD 400	USD 120
"Feels Like home"	10%	USD 200	USD 20
Total Costos			USD 380
20% Revenue			USD 456

Tabla: Costos servicios extra (Fuente: Elaboración propia)

Universidad de
San Andrés