



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

THE ADVENTURE ZONE

SOCIAL EXPEDITIONS

AUTOR: ING. MARCO DEL GIUDICE

DNI: 95.364.522

MENTOR: SEBASTIÁN LERMAN

Buenos Aires, 30 de octubre de 2021



Universidad de
San Andrés

Escuela de Negocios

MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION



THE
ADVENTURE
ZONE
S O C I A L E X P E D I T I O N S

AUTOR: ING. MARCO DEL GIUDICE

DNI: 95.364.522

MENTOR: SEBASTIÁN LERMAN

Buenos Aires, 30 de octubre de 2021

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos van a Julieta Paganini, por haberme apoyado en forma incondicional en el transcurso de estos dos años de estudios y por confiar en mí desde que me entrevistó hace ya siete años.

A Sebastián Lerman, mi mentor en el largo camino hacia esta tesis, por su disponibilidad y constancia, por acompañarme en este proceso con humildad y gran profesionalidad.

A Silvia Durán, mi coach y aliada, por acompañarme en el camino del autoconocimiento y por ayudarme a conseguir mis objetivos.

A mi grupo de estudio, Agustina Santarrosa, Melina Robayo, Eduardo Zancaner, Lucas Debia y Joaquín Brito, por haber sabido encarar *magníficamente* todos los desafíos con los que nos hemos encontrado durante esta experiencia en San Andrés.

Universidad de
San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

The Adventure Zone es un emprendimiento que nace de la pasión: la pasión por los viajes, esa que no te da el tiempo de volver a casa de tu última aventura que ya estás pensando en la próxima, y la pasión por compartir, porque creemos que las mejores experiencias son las que se viven en grupo.

Es así como nace la idea de proponer viajes grupales para todas aquellas personas que no tienen con quien viajar y no se animan a viajar solas, o simplemente aun teniendo con quien viajar, desean compartir sus experiencias con un grupo de personas más amplio.

La reciente crisis sanitaria mundial y el cierre de fronteras han golpeado fuertemente la industria del turismo; ahora, con las graduales reaperturas, creemos que el turismo va a repuntar fuertemente, y queremos aprovechar esta coyuntura para lanzar nuestro emprendimiento.

El mercado del turismo emisoro en Latinoamérica antes de la pandemia crecía a ritmos muy mayores que en el resto del mundo, sobre todo entre las nuevas generaciones, cuyos destinos favoritos son aquellos que privilegian el contacto con la naturaleza.

En este marco, queremos presentar una propuesta para viajar en grupo a destinos remotos, fuera de los circuitos del turismo tradicional, con una fórmula de viaje alternativa que fomenta la interacción entre participantes, la autogestión de los itinerarios y la libertad de viajar por el mundo en comunidad.

CONTENIDO

1. El turismo mundial.....	8
1.1. Antes de la pandemia.....	8
1.1.1. El caso de Latinoamérica.....	9
1.2. Después de la pandemia.....	10
2. El turismo emisor en Argentina.....	12
2.1. Prioridades de consumo para el post cuarentena.....	14
2.2. Perspectivas de viajes y turismo.....	15
2.3. El turismo según la distribución del ingreso.....	17
2.4. Análisis de escenarios post-pandemia.....	19
3. Descripción del negocio.....	21
3.1. Identificación de la necesidad.....	21
3.2. La solución.....	22
3.3. La propuesta de valor.....	23
3.3.1. La fórmula de viaje.....	23
3.3.2. El coordinador: su rol diferencial.....	24
3.3.3. El <i>value proposition canvas</i>	27
3.3.4. El <i>product market fit</i>	29
3.3.5. Diferenciación y ventajas competitivas.....	29
3.4. El <i>Minimum Viable Product</i>	30
3.4.1. La marca.....	31
3.4.2. Los itinerarios y el <i>pricing</i>	31
3.4.3. La página web.....	32
3.5. Validación del MVP.....	33
4. El mercado y la competencia.....	34
4.1. Segmentación del mercado.....	35
4.1.1. TAM SAM SOM.....	38
4.2. El entorno competitivo.....	39
4.2.1. Agencias de viaje tradicionales.....	39
4.2.2. Agencias on-line.....	40

4.2.3.	Proveedores locales	40
4.2.4.	Diferenciación del entorno competitivo	41
4.2.5.	Identificación de los competidores	43
4.3.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	44
5.	El cliente	46
5.1.	Mapa de empatía.....	46
5.2.	<i>Insights</i> sobre clientes potenciales.....	50
6.	El modelo de negocios	53
6.1.	<i>Business Model Canvas</i>	53
6.2.	Pricing e indicadores	56
6.2.1.	Tarifa y caja de viaje	56
6.2.2.	El coordinador.....	58
6.2.3.	<i>Economics</i> de una unidad	59
7.	<i>Go to market plan</i>	60
7.1.	Plan de marketing	60
7.1.1.	Estrategia de entrada y permanencia en el mercado	61
7.2.	<i>Funnel</i> de ventas	63
7.3.	Escalabilidad del emprendimiento	64
8.	Recursos, procesos y plan de operaciones.....	66
8.1.	Recursos clave	66
8.2.	Procesos.....	66
8.2.1.	Desvíos al proceso	68
9.	Implementación del negocio	70
9.1.	Metas y objetivos.....	71
9.2.	Estructura operativa	71
9.3.	Estructura directiva	72
9.4.	Principales riesgos	72
10.	Resultados económicos y financieros	74
10.1.	El contexto macro-económico.....	74
10.2.	Modelo de generación de beneficios	75
10.3.	Proyecciones financieras.....	77
10.4.	Alternativas de financiación.....	78
10.5.	Marcos regulatorios.....	79

10.5.1. Permiso precario	79
10.5.2. Licencia provisoria y definitiva.....	80
Anexo 1 – Itinerarios propuestos en el MVP.....	84
Anexo 2 – Página web.....	86
Anexo 3 – Encuesta realizada.....	91
Anexo 4 – Ley de Agentes de Viaje	94



Universidad de
San Andrés



1. El turismo mundial

1.1. Antes de la pandemia

Los datos de la UNWTO ¹ (Organización Mundial del Turismo) muestran que la industria del turismo en el mundo pre-pandemia no paraba de crecer. Solo en la última década (2009-2019) el turismo mundial ha crecido un 70%. En una escala temporal mayor, la industria ha pasado de contar 25 millones de turistas en el año 1950 a 1500 millones en el año 2019.

Si dejamos por un momento a un costado los efectos devastadores de la pandemia de Covid-19 sobre el turismo, podemos afirmar con seguridad que hoy en día viajar se ha vuelto algo totalmente normal. Todos aspiramos a viajar, sea para una escapada de fin de semana o por un tour de mochilero de varios meses de duración; los viajes, incluyendo los internacionales, ya no son prerrogativa de una élite.

Las razones de las increíbles tasas de crecimiento de la industria del turismo en las últimas décadas son variadas. Por ejemplo, el boom de las compañías aéreas low cost ha sido la clave para que el turismo regional pueda crecer exponencialmente. El hecho que cada vez más personas tengan acceso a Internet alrededor del mundo ha generado nuevos canales para que los consumidores tengan acceso directo a vuelos, paquetes turísticos y servicios, además de poder recorrer virtualmente los destinos soñados. En los BRICS, el crecimiento de las economías ha generado una nueva clase media que aspira a viajar, creando de un lado mayores flujos turísticos y del otro una mayor oferta de destinos. El auge del turismo y la mayor facilidad para viajar, en algunas regiones, han sido tan importantes como para llegar a distorsionar el mercado: han nacido aplicaciones y plataformas que ofrecen nuevas fórmulas de alojamiento y transporte, diversificando aún más la oferta.

¹ Resultados de Turismo, Organización Mundial del Turismo OMT, 2020.

El gasto turístico también mostró un crecimiento constante hasta 2019. Según estimaciones de la WTTC (World Travel & Tourism Council), el PBI mundial de la industria del turismo creció un promedio de 3,8% interanual en el trienio 2017-2019, por encima de los niveles de la economía mundial.

Estas cifras, así como el hecho que la industria del turismo no ha dejado de crecer en los últimos 70 años, y particularmente en la última década a pesar de la gran incertidumbre global provocada entre otras cosas por la crisis económica de 2008, las guerras comerciales, el Brexit y las protestas que han afectado muchos Países de América Latina, demuestran la fortaleza indiscutible del sector turismo a nivel mundial.

1.1.1. El caso de Latinoamérica

El mercado de turismo mundial ha sido impulsado fuertemente por una nueva generación de turistas latinoamericanos en los últimos cuatro años previos a la pandemia.

Más del 45% de los viajeros latinoamericanos han ido de vacaciones al extranjero por primera vez en los últimos cuatro años ². Esta nueva generación de latinoamericanos está viajando a diferentes países por primera vez, y quieren viajar más. Los avances económicos en las últimas décadas han dado a una gran parte de la población las condiciones para realizar viajes al extranjero por primera vez. Según un estudio realizado por Sherlock Communications, de los latinoamericanos que han viajado al extranjero al menos una vez en su vida, más del 56% realizó su primer viaje al extranjero en los últimos cuatro años. El turismo emisor de Latinoamérica está liderado por Perú, donde se encontraron las cifras más altas de América Latina. Los dos países más grandes de la región, Brasil y México, lo siguieron de cerca con un 50,7% cada uno.

Además, cuando se trata de elegir destinos de vacaciones, el estudio de Sherlock Communications muestra que los latinoamericanos otorgan una gran

² TecnoHotelNews, Octubre 2019.

importancia a la belleza natural, siendo el principal factor de decisión entre los turistas a cierta distancia. En Argentina y Chile, alrededor del 58% de los encuestados dijo que la belleza natural era su mayor motivación al elegir dónde pasar unas vacaciones. Esto indica un mayor enfoque en las vacaciones de sol y playa en lugar de las escapadas a las ciudades, aunque los «sitios históricos» fueron el segundo factor más importante en todos los países estudiados. El estudio, realizado por la empresa de investigación Toluna Insights, se realizó entre 2.513 latinoamericanos de todos los grupos de edad y en seis países diferentes. Estos datos sobre la nueva generación de turistas de América Latina están respaldados por cifras de todo el sector, que muestran que la industria del turismo de la región creció un 9,3% en 2018.

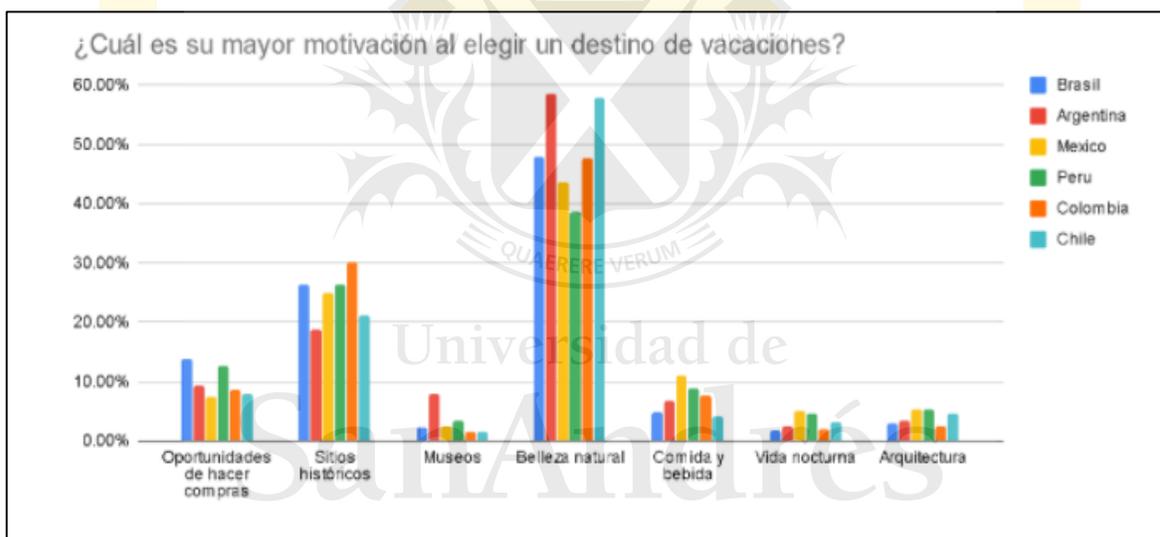


Ilustración 1³

1.2. Después de la pandemia

Como sabemos, el Covid-19 ha paralizado el mundo entero durante los últimos dos años. La industria del turismo ha sido una de las más golpeadas por la pandemia, a todos los niveles. Recién ahora, en el transcurso del segundo semestre de 2021, la mayoría de los gobiernos nacionales empiezan a poner en marcha

³ TolunaInsights, 2019.

flexibilizaciones cada vez más amplias para el transporte internacional de pasajeros y los servicios y actividades turísticas.

Mientras los viajes en algunas regiones del mundo vuelven a ser posibles, la incertidumbre respecto de la evolución de la pandemia, las limitaciones al transporte de pasajeros y las implicaciones de la recesión económica plantean retos sin antecedentes para el sector turístico.

Como todas las crisis, la pandemia de Covid-19 representa también una gran oportunidad. Z. Pololikashvili, Secretario General de UNWTO, afirma que “Esta crisis es una oportunidad para repensar el sector turístico y su contribución a las personas y al planeta; una oportunidad para un nuevo y mejor comienzo hacia un sector turístico más sostenible, inclusivo y resiliente, que garantice que los beneficios del turismo se repartan de manera amplia y justa”.

El aprovechamiento de la innovación y la digitalización, la adopción de valores locales y la creación de trabajo decente para todas las personas, especialmente la juventud, las mujeres y los grupos más vulnerables de nuestras sociedades, podrían ocupar un lugar destacado en la recuperación del turismo. Con ese fin, el sector debe impulsar las iniciativas para crear un nuevo modelo que promueva las alianzas, en el que las comunidades receptoras sean protagonistas del desarrollo y que promueva políticas de base empírica ⁴.

Sobre estos ejes y con especial atención a la digitalización y a las alianzas estratégicas con el territorio, The Adventure Zone aspira a posicionarse como referente de los viajes aventura en formato grupal dentro de la industria del turismo en Argentina y LATAM.

⁴ Policy brief covid-19 and transforming tourism, UNWTO, 2020.

2. El turismo emisor en Argentina

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) de Argentina divulga todos los años los resultados de su Encuesta de Turismo Mundial (ETI). Este año, se han publicado los resultados de la ETI 2020: el turismo emisor, es decir el que realizan los residentes de un País, fuera de ese País ⁵, perdió un 77,1% ⁶. El efecto podría haber sido peor, sin embargo, ya que el desplome debido a los efectos de la pandemia sobre la circulación de pasajeros se mitigó por los números pre-pandémicos (de enero a marzo 2020).

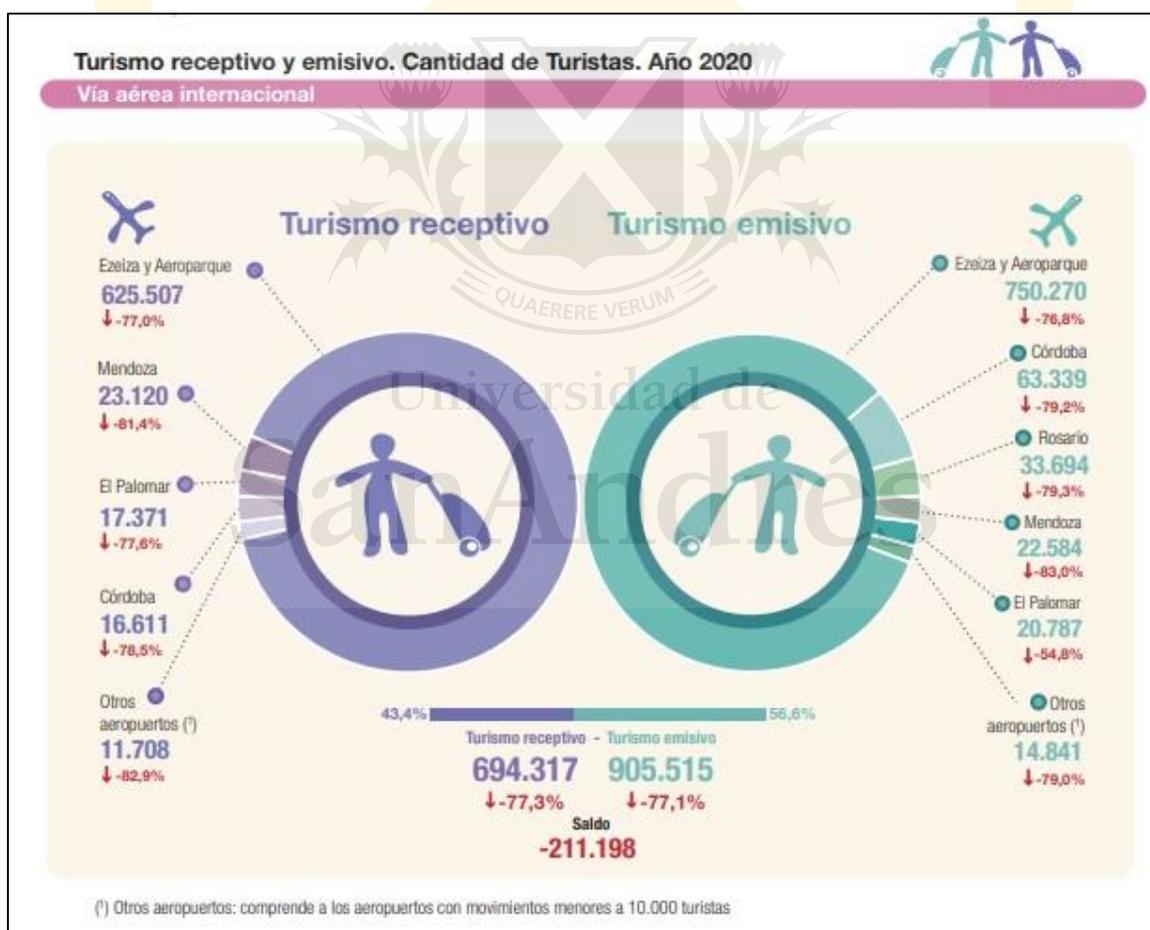


Ilustración 2

⁵ www.indec.gov.ar

⁶ Encuesta de Turismo Internacional, INDEC, 2020.

Otro estudio estadístico realizado siempre por el INDEC muestra las fluctuaciones del turismo emisor argentino durante los últimos siete años previos al cierre de fronteras de marzo 2020. En la Ilustración 3 ⁷, se nota que la tendencia-ciclo del turismo emisor por vía aérea ronda alrededor de las 300.000 personas por año, con picos de 400.000 y valles de 240.000.

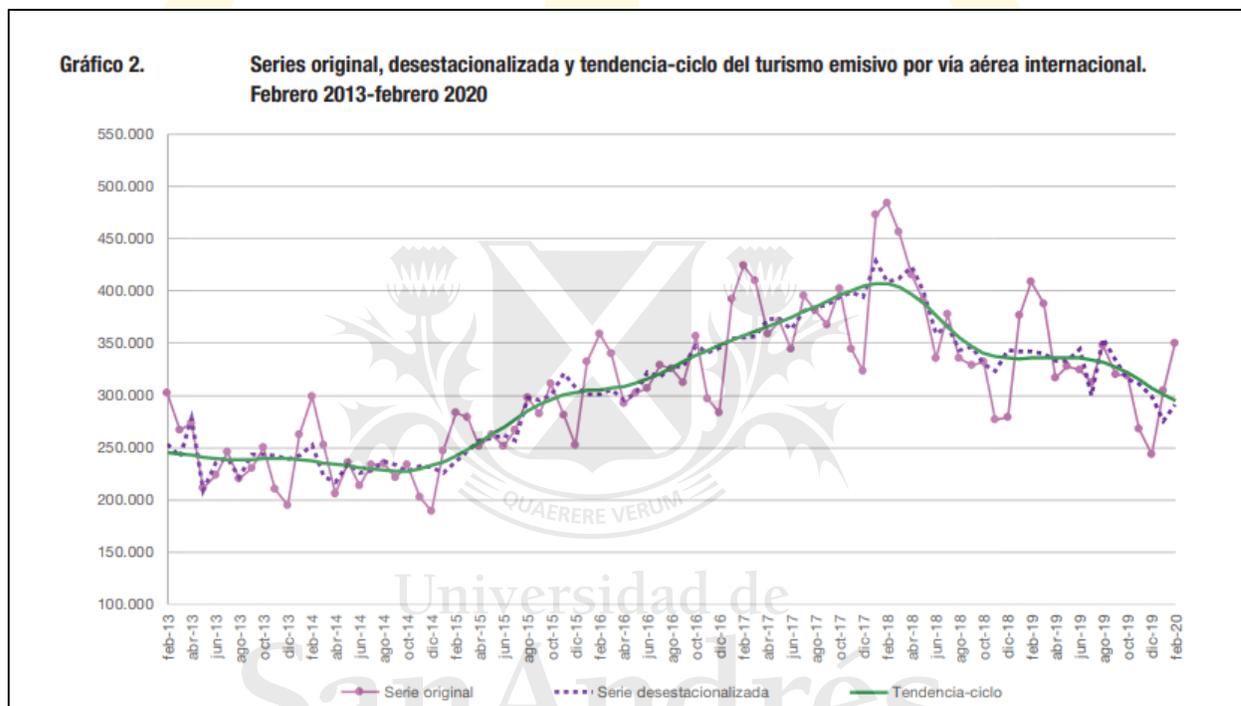


Ilustración 3

Es evidente que el turismo emisor presenta una fuerte correlación con las fluctuaciones del PBI per cápita, la inflación y otras variables macroeconómicas en Argentina. Tras un caótico cierre de 2019 para la economía argentina, sumida en un proceso electoral y en una crisis cambiaria (además de los efectos negativos de la cuantiosa deuda contraída por la administración saliente), 2020 no arrancó completamente bien para la industria del turismo. Para el turismo emisor en particular, la crisis ha sido aún peor, debido a que por las fuertes cargas impositivas

⁷ Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos, INDEC, 2020.

sobre los viajes al exterior (primero el Impuesto PAIS del 30% y después una percepción del 35%) y las permanentes devaluaciones acumulaba casi 2 años de decrecimiento mes tras mes. Por cierto, 2019 había concluido con una baja del 11,9% ante 2018. La pandemia sencillamente aceleró dicha tendencia hasta los cero turistas registrados en abril, mayo y junio de 2020 ⁸.

2.1. Prioridades de consumo para el post cuarentena

El estudio Singerman – Makon ha realizado una encuesta de “Consumo y Turismo Post Coronavirus”. La misma se realizó para Argentina entre los meses de abril y agosto de 2021, con el fin último de identificar la evolución de las expectativas de consumo para la etapa post crisis del COVID-19. Los resultados del relevamiento pueden resumirse en una serie de indicadores que nos dan una idea de cuál va a ser el camino para la reactivación del sector turístico ⁹:

- El turismo continúa figurando al tope de las prioridades de consumo para los próximos meses, seguido por Cultura y Entretenimiento, y Restaurantes y Gastronomía.
- Más de la mitad de los encuestados consideran que la situación de aislamiento ha aumentado sus deseos de viajar, hecho que se potencia entre los más jóvenes.

Con respecto a la posibilidad de volver a viajar al extranjero, la mayoría de los encuestados indicaron que, si bien se identifican etapas claras respecto a la evolución de la pandemia, existe cierta disparidad en la manera de transitar el camino a la reactivación turística en las diferentes regiones del mundo, lo cual genera confusión e incertidumbre. Aun así, la posibilidad de viajar, continúa consolidándose como una necesidad prioritaria de las personas, en respuesta al deseo de libertad impulsado por las restricciones establecidas en los países.

⁸ Argentina: la pandemia se llevó un 77% del receptivo y del emisor, R. K. Izaguirre, 2021.

⁹ Desafíos del turismo en Argentina - El día después de la pandemia, Singerman – Makon, 2021.

Los resultados del estudio de Singerman - Makon muestran que el turismo continúa figurando al tope de las prioridades de consumo para los próximos meses. En la Ilustración 4 ¹⁰, se muestra la prioridad de compra, luego de la finalización de la cuarentena (1 = Mínima prioridad, 5 = Máxima prioridad).

	Scoring promedio		
	ABRIL	MAYO	JUNIO
1º Viajes y Turismo	2,6	2,6	2,7
2º Cultura y Entretenimiento	2,3	2,1	2,1
3º Restaurantes y gastronomía	2,1	2,1	2,1
4º Indumentaria	2	2	1,9
5º Muebles y artículos para el hogar	1,6	1,7	1,6
6º Electrónica y comunicación	1,6	1,6	1,7
7º Automóviles y transporte	1,6	1,4	1,5
8º Inmuebles	1,3	1,3	1,4

Ilustración 4

2.2. Perspectivas de viajes y turismo

En la misma encuesta se observa que el 54% de las personas que participaron del relevamiento consideran que la situación de aislamiento ha aumentado sus deseos de viajar. Esta tendencia es más notoria en los segmentos más jóvenes, con un 73% de casos en personas de entre 17 y 30 años. En el segmento de personas mayores de 60 años, los resultados son más dispares, debido a que son la población con mayores riesgos de salud ante un eventual contagio.

¹⁰ Singerman & Makón en base a 3º relevamiento Consumo y Turismo Post Coronavirus. Base: 655 casos. 2021.

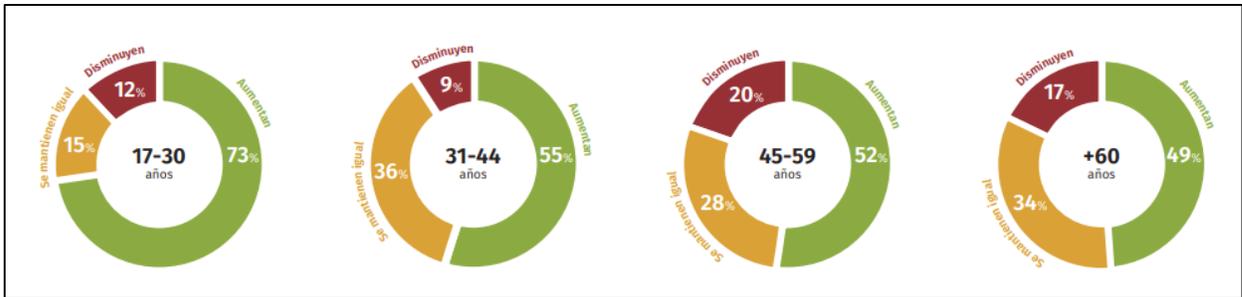


Ilustración 5 ¹¹

Tanto por la capacidad de ahorro de determinados segmentos de la población, como por el aumento de los deseos de viajar al finalizar la pandemia, el horizonte de recuperación de la actividad se sitúa en el corto y mediano plano. El 49,2% de los encuestados estaría dispuesto a viajar dentro de los próximos 3 meses; el 23,5%, entre 3 y 6 meses; y el 26,7%, en más de 6 meses. De todos modos, la clave estará en las garantías que dé el sector turismo en relación a la seguridad sanitaria.

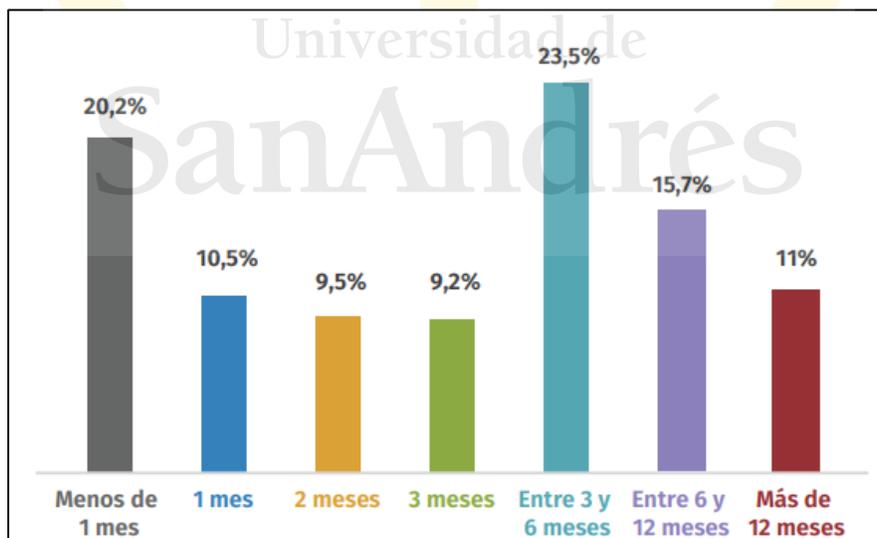


Ilustración 6

¹¹ Singerman & Makón en base a 3º relevamiento Consumo y Turismo Post Coronavirus. Base: 655 casos. 2021.

En este sentido, en cuanto a la percepción del riesgo de contagio que tienen los turistas, los datos muestran que, aquellos lugares que presentan una aglomeración de gente más alta en espacios reducidos se perciben como más riesgosos. Uno de los productos turísticos más resistidos por los encuestados en este contexto son los cruceros, seguido por las ferias y congresos. Mientras que aquellos productos que ofrecen actividades al aire libre, incluyendo los viajes - aventura, se perciben con menor riesgo de contagio.

	Scoring promedio
Cruceros	4
Ferias y congresos	3,8
Eventos deportivos / Artísticos	3,7
Eventos religiosos	3,7
Ciudad / Urbano	3,5
Nieve	2
Sol y playa	2
Turismo rural	1,7
Naturaleza y aventura	1,6

Ilustración 7

En la Ilustración 7 ¹², se muestra la percepción sobre el riesgo de contagio de Covid-19 en los distintos productos turísticos (1 = Mínimo riesgo, 5 = Máximo riesgo).

2.3. El turismo según la distribución del ingreso

Para poder predecir la intención de gasto en turismo para los próximos meses, es necesario en primera instancia evaluar cómo se comportó la demanda en los últimos años según el nivel de ingresos económicos de los hogares, atendiendo al fuerte impacto negativo que ha tenido la actual crisis sanitaria sobre

¹² Singerman & Makón en base a 3º relevamiento Consumo y Turismo Post Coronavirus. Base: 655 casos. 2021.

los recursos económicos de las familias. Luego, se deben analizar las preferencias que solían mantener los turistas argentinos respecto a la elección de destinos nacionales vs destinos internacionales, y qué variables influían sobre los viajes de vacaciones y las escapadas. Tal como se vio en el párrafo anterior, la irrupción de la pandemia implicó un cambio estructural en las variables que influyen sobre los patrones de consumo turístico de las personas, hecho que será esencial a la hora de estudiar las proyecciones de turismo para los próximos meses.

La Encuesta de Viajes y Turismo en Hogares (EVyTH) es una fuente valiosa de información cuantitativa, sobre los viajes de los argentinos. Según el informe “Comportamiento turístico de las personas en el año 2018” basado en los datos de la encuesta, la crisis económica que hubo ese año hizo que la proporción de personas que realizaron viajes disminuyera; no obstante, el impacto fue mayor entre las personas de menores ingresos.

El mismo informe indica que en el año 2018 el 78% de las personas residentes en grandes aglomerados urbanos que realizaron al menos un viaje tuvieron como destino Argentina. El 12,7% tuvo como destino el exterior del país, y el restante 9,3% viajó tanto hacia el exterior como a Argentina. Entre quienes han viajado exclusivamente dentro del país predominan los residentes de la región Norte y Patagonia. En cambio, en la Ciudad de Buenos Aires se concentra la mayor proporción de quienes han visitado destinos en el exterior.

El nivel de ingreso también muestra diferencias: en los tres quintiles de menor ingreso prevalecen los viajes dentro del país, mientras que en el quintil de mayores ingresos esto ocurre sólo en tres de cada cinco personas. Diferencias similares se encuentran entre quienes tienen alto y bajo nivel educativo, en tanto que entre los ocupados y las personas de edades intermedias (30 a 59 años) es donde se observa una mayor propensión a viajar al exterior.

Entre quienes no han realizado al menos un viaje turístico con pernocte en el año 2018 (17,38 millones, el 62,9% del total de la población de Argentina), casi tres de cada cinco (59,9%) indican que la razón principal por la que no han viajado se vincula a motivos económicos.

2.4. Análisis de escenarios post-pandemia

Singerman – Makón ha realizado un análisis de los escenarios de recuperación de la industria del turismo en la Argentina para el bienio 2021-22. La proyección está basada en supuestos concretos sobre el comportamiento de algunas variables. Dada la alta sensibilidad de los parámetros utilizados ante un escenario tan volátil, no debe pensarse como estimaciones estáticas, sino como hipótesis dinámicas y adaptativas. Los resultados buscan traducir las expectativas previamente discutidas.

- Tipo de cambio: Se distingue entre escenarios de mayor tranquilidad cambiaria donde el canal oficial se mueve de manera armoniosa, hasta escenarios de mayor convulsión e inestabilidad.
- Tasa de interés: Desde una hipótesis de alto costo de financiamiento e inflexible a la baja, a escenarios de descenso gradual en el componente financiero, favoreciendo la aplicación de promociones “a tasa cero”
- Ingresos reales a nivel local y mundial: Presumiendo diferentes velocidades para la recuperación de la producción y la masa de ingresos de la economía. También la posibilidad de respuestas discordantes entre la dinámica local y la del resto del mundo.
- Umbrales para la convergencia a la “nueva normalidad”: Diferencia entre trayectorias más aceleradas de normalización y otras más paulatinas, con impactos diversos sobre las perspectivas para el turismo.

Las fuentes de información, se componen de los datos del Ministerio de Turismo y Deportes para la Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares, del INDEC para la Encuesta de Turismo Internacional y la Encuesta de Ocupación Hotelera, del Banco Central para los datos del tipo de cambio y tasa de interés, y del Fondo Monetario Internacional para la proyección del ingreso y la producción global.

Todos los análisis están incididos por las consecuencias del confinamiento, tanto en Argentina como en la enorme proporción de países del mundo. Vinculado a esto, el cierre de fronteras (externas, pero también internas) imposibilita el

movimiento de personas, y vuelve prohibitiva la prestación de servicios relacionados al turismo. La inexistencia de la demanda, dada la imposibilidad de flujos de personas es independientemente de la habilitación de la oferta parcial a partir de la disposición de protocolos, por parte de autoridades locales.

También se presenta como gravitante la secuencia de convergencia hacia la “nueva normalidad”. Si un determinado país (o región) logra certificar la condición de “libre de Coronavirus” pero los demás países (regiones) no, el impacto sobre la actividad turística va a ser igual de significativo. En ese sentido, se considera como mucho más favorable a la normalización que el proceso se produzca de manera paulatina, con aperturas parciales basadas en protocolos estandarizados, que minimicen la probabilidad de una “marcha atrás” que vuelva la situación a foja cero. Ambas alternativas, también se consideran en la proyección.

A partir de estas consideraciones, podemos proyectar que los niveles de turismo en Argentina volverán lentamente a crecer en el post-pandemia, dependiendo de seis variables: velocidad de la normalización sanitaria, evolución del ingreso mundial, evolución del ingreso interno, y su impacto sobre excursiones y viajes, turismo receptivo y turismo internacional. Si en el período 2013-2020 (7 años) el turismo emisivo por año promediaba las 300.000 personas, con un desvío estándar del 15%, estimamos que para el año 2022 podría posicionarse alrededor de las 250.000 personas e ir repuntando hasta las 300.000 en un lapso de 2 a 3 años (2022–2025), en línea también con los pronósticos realizados por WTTC en el marco del Fórum Económico Mundial del 2020.

3. Descripción del negocio

3.1. Identificación de la necesidad

En el post-pandemia, muchas personas alrededor del mundo sentirán el deseo de volver a viajar, contactarse con culturas lejanas, descubrir lugares exóticos. Todos tenemos uno o más destinos pendientes: que se trate de conocer las impactantes Victoria Falls en el medio de la sabana africana o participar de la ceremonia de las linternas en los pueblos de Tailandia, no perderemos ni un minuto para armar nuestras mochilas y vivir nuevas aventuras alrededor del mundo.

Sin embargo, no siempre es fácil encontrar con quién viajar y no todos se adaptan a la opción de viajar solos. Una gran cantidad de personas prefieren viajar en compañía por distintas razones: la dificultad de organizar un viaje, el tiempo que eso conlleva o los riesgos asociados con la inexperiencia.

Cuando se trata de conseguir con quien viajar, es ahí donde la mayor parte de los planes se frustran. Las razones por las cuales resulta tan complicado ponerse de acuerdo para viajar al mismo destino son diferentes, entre ellas se destacan:

- Intereses contrapuestos: un destino que puede resultar extremadamente interesante para una persona, puede no ser una prioridad para otra.
- Desencuentro en términos de disponibilidad de vacaciones: es difícil contar con la misma disponibilidad de vacaciones que nuestros amigos, sea por razones laborales sea por razones particulares, como por ejemplo necesidades familiares.
- Fechas: temporada alta o baja, vacaciones de invierno o de verano, etc.
- Consideraciones económicas: el presupuesto destinado a viajar puede variar de una persona a otra, inclusive en el mismo grupo de amigos, influenciando la decisión del destino, la duración del viaje, las excursiones, etc.

Por estas razones y en base a las consideraciones realizadas en el párrafo 2.4, creemos que es necesario brindarles a las personas una solución que les

permita contactarse con otras personas que comparten el mismo interés y desean viajar al mismo destino.

3.2. La solución

Creemos que viajar es una experiencia social y para aprovecharla al máximo queremos desarrollar una comunidad de viajeros que se alimente de sus propias experiencias para recorrer el mundo en grupos auto gestionados.

A través de una página web y una app, el usuario podrá acceder a distintas propuestas de viajes grupales programados. Cada viaje contará con información disponible para cualquier visitante que ingrese al sitio web, tal como un itinerario, información completa acerca de los Países abarcados por este itinerario, nivel de dificultad, vacunas y visas necesarias, duración, precio y servicios incluidos en el precio. Así mismo se encontrará disponible para todos los usuarios un listado de fechas programadas para los viajes propuestos.



Ilustración 8

Para cada fecha de cada itinerario, será posible ver la cantidad de participantes ya inscriptos. Una vez realizada la reserva, el usuario podrá acceder a los contactos de los demás participantes para el viaje seleccionado; de esta manera se irá formando el grupo en las etapas previas a la fecha de salida del viaje y se empezará a generar el sentido de pertenencia a la comunidad de viajeros.

The screenshot displays a travel website interface with the following elements:

- PAISES VISITADOS:** Argentina, Chile
- ALOJAMIENTOS:** Carpa particular, Hostales, Casas privadas
- TRANSPORTES:** Autos alquilados, conducidos por los participantes
- COMIDAS:** Al paso, Comedores, Pequeños restaurantes
- DIFICULTAD:** Clima frío, Caminatas y trekking, Off road, Largos traslados
- VISAS:** No se requieren
- VACUNAS:** No se requieren
- DIARIO DE VIAJE >** (button)
- SALIDAS PROGRAMADAS:**
 - 10/01/2022 - 23/01/2022:** Coordinador, Teléfono, Mail, **RESERVÁ** (0 participantes)
 - 14/02/2022 - 27/02/2022:** Coordinador, Teléfono, Mail, **RESERVÁ** (0 participantes)
 - 22/11/2022 - 04/12/2022:** Coordinador, Teléfono, Mail, **RESERVÁ** (0 participantes)
 - 28/12/2022 - 08/01/2023:** Coordinador, Teléfono, Mail, **RESERVÁ** (0 participantes)

Ilustración 9

El cliente potencial, al ingresar a la página web, no va a encontrar solo un sitio donde realizar una transacción para la compra de un paquete turístico. Al contrario, encontrará un espacio donde inspirarse, contactarse con otros viajeros, algunos ya experimentados, otros en su primera experiencia.

3.3. La propuesta de valor

3.3.1. La fórmula de viaje

Nuestra propuesta de valor está dirigida a todas aquellas personas que deseen viajar de una forma radicalmente distinta a los tradicionales paquetes de viaje, principalmente por dos razones únicas y originales: la autogestión y la libertad

de adquirir servicios durante el mismo viaje, como por ejemplo los alojamientos o algunos medios de transporte. Esto nos da una ventaja inmensa: la flexibilidad.

Consecuentemente, el itinerario propuesto en la página web debe ser considerado solamente indicativo y puede que esté sujeto a modificaciones durante el viaje. La autogestión implica que cada participante se involucre en la organización de los servicios que no se hayan reservado previamente. Esta filosofía nos permite evitar los canales del turismo organizado y entrar en las realidades locales de los países que estemos visitando.

Cada grupo representa una pequeña comunidad nómada, auto gestionada, democrática y unida. Los participantes van a vivir una experiencia intensa, una aventura de relaciones humanas con personas que recién se conocen, algunas expertas, otras convertidas a los viajes en grupo después de años de viajes en solitario, otras en su primera experiencia. Descubrirán así el placer de compartir emociones y dificultades, amistad y hasta también alguna pequeña diferencia. Claramente la vida en grupo trae algunos sacrificios, pero presenta una oportunidad de encuentro extraordinaria, en una realidad remota y estimulante.

3.3.2. El coordinador: su rol diferencial

En cada grupo, seleccionaremos un participante coordinador. El coordinador tiene el rol de coordinar las actividades comunes, construyendo junto a todo el grupo el espíritu de autogestión, basándose en los informes de los viajes anteriores que constituyen la más valiosa herramienta para organizar y enriquecer el viaje. El grupo se encontrará entonces frente a la necesidad de utilizar los medios de transporte más variados, públicos y privados, dormir en todo tipo de condiciones, hostales, carpas, refugios y dormitorios, sabiendo que fue el mismo grupo quien tomó estas decisiones a través del coordinador y comprometiéndose cada uno de los participantes a verificar atentamente la existencia de las condiciones mínimas de seguridad de cada servicio que elijan.

El coordinador es un participante como el resto, que viaja por placer e interés y no por profesión, y ha estudiado el itinerario leyendo los informes de los viajes anteriores y las guías disponibles, que se ha puesto en contacto con los demás participantes para proponerles un programa de viaje y han decidido juntos las primeras acciones organizativas a tomar. No es un guía de turismo y no le corresponde ilustrar los monumentos, los sitios, los museos visitados, así como no le corresponde verificar la eficiencia de los servicios contratados o la limpieza de las camas, y no es responsable de las dificultades que se presenten durante el viaje.

La actividad del coordinador, si bien para algunos viajes se limita a una simple verificación de los servicios brindados por los proveedores locales a beneficio del grupo, en otros casos se extiende a una más concreta actividad decisional y organizativa, de acuerdo con los demás participantes. En estos casos se notará de una forma aún más evidente el espíritu de autogestión del mismo viaje, ya que será el grupo quien decidirá qué servicio, excursión o medio de transporte elegir, en base a las experiencias de los viajes anteriores detalladas en los informes en poder del coordinador. Será por lo tanto el grupo unido quien tomará las decisiones más oportunas, apoyándose en la experiencia del coordinador, y teniendo en cuenta que el mismo coordinador no es responsable de las dificultades que surjan durante el viaje, previsibles o no, y que no tiene ninguna obligación frente al grupo con la excepción del deber de coordinar las intervenciones de los participantes en la organización de la vida en grupo (cocina, compras, manejo de vehículos, citas, modificaciones itinerarios, etc.).

El coordinador, a cambio de su desempeño, recibirá un descuento o bonificación sobre el valor del viaje. Al finalizar el viaje, dentro de un plazo acorde, el coordinador deberá completar un informe de viaje detallando toda la información que haya recolectado durante el mismo, incluyendo por ejemplo el itinerario, tiempos y medios de transporte, costos, alojamientos contratados, excursiones, proveedores, clima. Este informe será cargado en la página web o app, y se irá a sumar a una base de datos o archivos de todos los informes de viaje realizados anteriormente. Esta base de datos será ordenada cronológicamente y por País/área

geográfica, y constituirá la principal fuente de retroalimentación tanto para la empresa como para los futuros coordinadores que viajen hacia esas zonas, ya que estos tendrán acceso a la base de datos para organizar el viaje que tienen asignado. Un coordinador que quiera volver a coordinar un nuevo viaje deberá haber completado todos los informes de los viajes anteriores dentro del plazo previsto.

De esta manera, nos aseguramos de proveer documentación completa e informes puntuales que garantizan la posibilidad de preparar detalladamente los itinerarios; todo lo demás, forma parte de la aventura. No sabemos dónde almorzaremos, dónde dormiremos, cuáles serán las etapas de nuestro viaje, en qué medios de transporte viajaremos. En la ficha de cada viaje se detallan las principales dificultades que el grupo tendrá que enfrentar durante el viaje, además de una descripción del itinerario y de sus características. Los participantes deberán evaluar todas las dificultades que se presenten durante el viaje, tratando de elegir las soluciones que impliquen el menor riesgo posible, teniendo en cuenta el contexto social del país en el cual se encuentren.

El participante, en el momento de rellenar la ficha de inscripción al viaje, acepta la tarifa de participación indicada en la ficha de solicitud, que incluye todos los servicios detallados y obligatorios, entre los cuales los pasajes, el seguro médico, y algún servicio local donde se requiera. En los itinerarios de nuestros viajes se indica un monto, no incluido en la cuota de participación, el cual se considera suficiente para cubrir los gastos que el grupo generará durante el viaje, en base a las experiencias de los grupos anteriores. El grupo constituirá por lo tanto un fondo común, administrado por un participante elegido por el grupo y por el coordinador, que se utilizará para cubrir los gastos no incluidos en la cuota de participación.

El itinerario publicado es una descripción de los sitios y lugares que el grupo visitará, redactada en base a los informes y a las experiencias vividas por los participantes y coordinadores que hayan realizado el mismo viaje en fechas anteriores. El mismo tiene carácter informativo y es una sugerencia que les brindamos a los participantes sobre los principales atractivos del viaje que

realizarán, quedando sujeto a las decisiones del grupo según el espíritu de autogestión característico de nuestra fórmula.

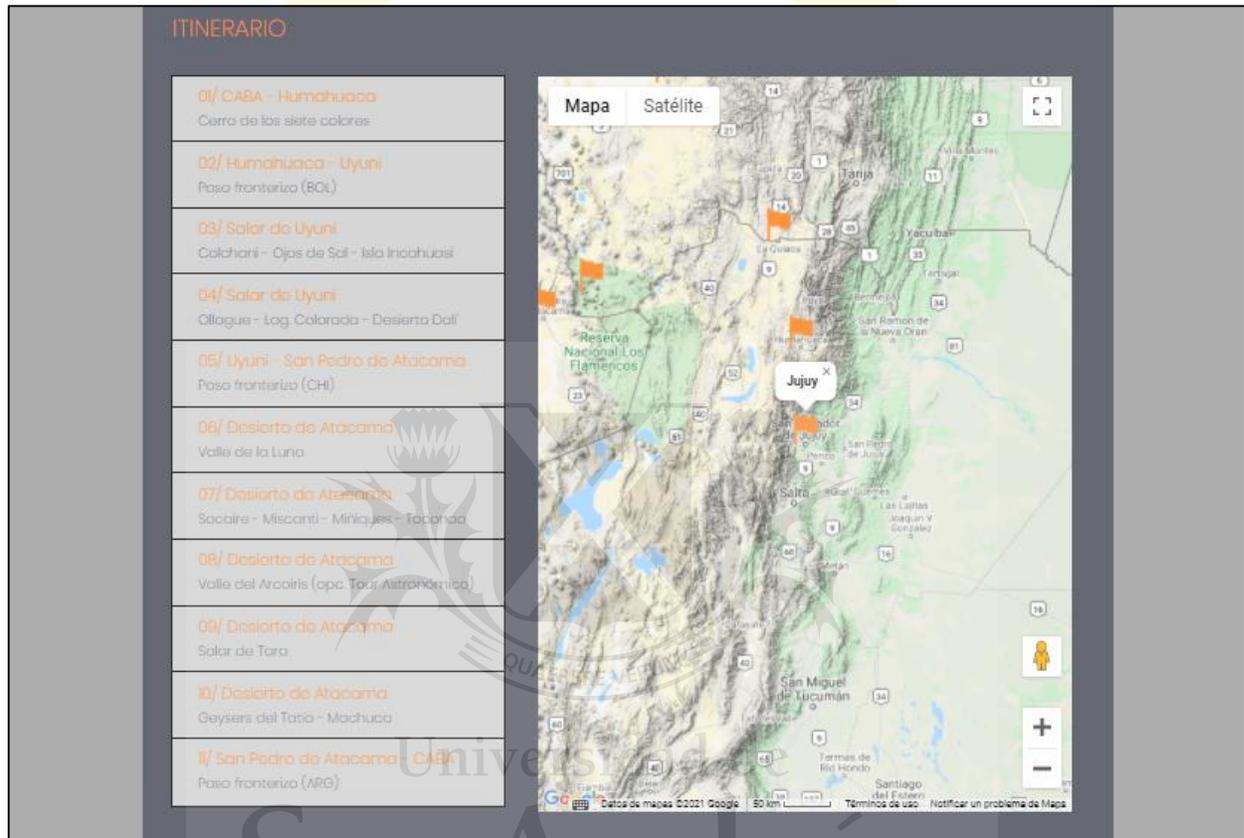


Ilustración 10

3.3.3. El value proposition canvas¹³

- *Customer Jobs*: el usuario busca realizar viajes grupales a destinos remotos y fuera de los circuitos del turismo tradicional, vivir aventuras, conocer personas que comparten el mismo interés.
- *Gains*: la página web como espacio para inspirarse, la facilidad para contactarse con otros viajeros, la disponibilidad de información sobre destinos no tradicionales.

¹³ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014) Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want, John Wiley & Sons.

- *Pains*: la desconfianza en el proceso de pago, la posibilidad que el viaje seleccionado no alcance la cantidad de participantes necesaria para ser confirmado, el miedo a viajar en grupo con desconocidos.

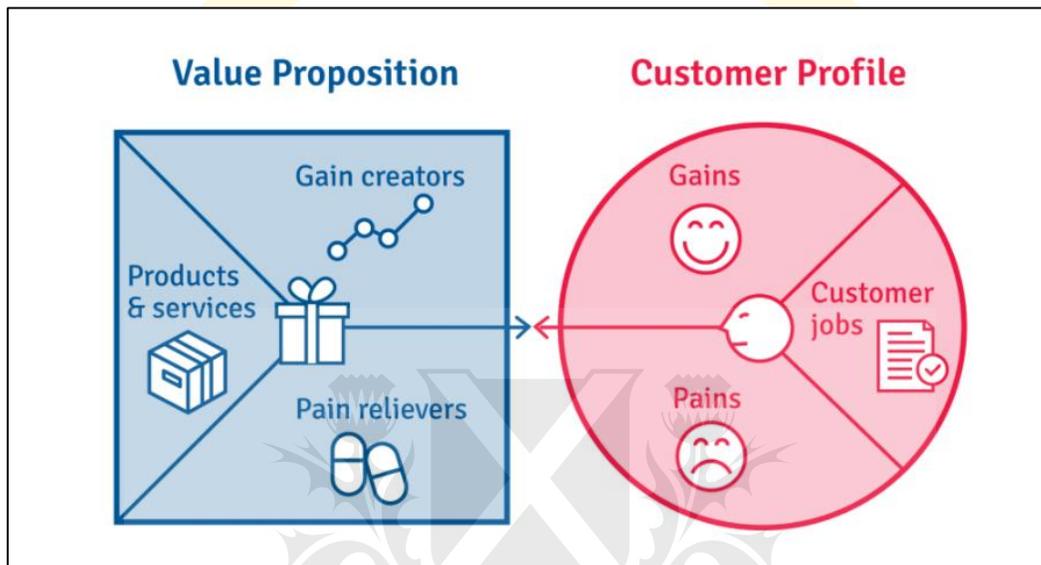


Ilustración 11¹⁴

- *Gain creators*: la posibilidad de contactarse con el coordinador asignado al viaje en cualquier momento antes de la salida, los itinerarios pre-armados a destinos remotos, la comunidad como elemento para superar el miedo a viajar con desconocidos.
- *Pain relievers*: las condiciones claras de devolución de la tarifa abonada en el caso en que el viaje no resulte confirmado por no alcanzar la cantidad mínima de participantes requeridos, la posibilidad de elegir entre diferentes formas de pago incluidas las billeteras virtuales, el tener acceso a los contactos de los demás participantes al mismo viaje desde el momento en que se realice la reserva.
- *Products and services*: página web, comunidad de viajeros, viajes grupales a destinos no tradicionales.

¹⁴ B2B International, Merkle

3.3.4. El *product market fit*

Una vez aplicado el *value proposition canvas* podemos detectar algunos *core values* esenciales para el cliente. Entre ellos, destacamos la necesidad de contactarse con personas que compartan el mismo interés y aspiren a viajar al mismo destino, y la dificultad (y en muchos casos, hasta imposibilidad) para viajar a destinos remotos sin contar con experiencia que les permita viajar solos.

El producto que ofrecemos apunta a satisfacer estas necesidades a través de la formulación de itinerarios fuera de los circuitos del turismo tradicional, para viajes grupales auto-gestionados y con foco en la aventura. Además, la página web de The Adventure Zone está diseñada de manera tal que no sea solo un sitio para realizar una transacción para la compra de un paquete turístico, sino que represente un espacio de inspiración, donde los usuarios encuentran información detallada, diarios de viaje, y tienen la posibilidad de contactarse en cualquier momento con los coordinadores asignados a los distintos itinerarios y, a partir de haber realizado la reserva, también con sus futuros compañeros de aventura para intercambiar opiniones, experiencias y temores, y al mismo tiempo ir formando ese espíritu de pertenencia a la comunidad de viajeros desde las etapas previas a la salida del viaje.

3.3.5. Diferenciación y ventajas competitivas

The Adventure Zone propone a sus clientes algunas soluciones diferenciales con respecto a las demás agencias de viaje presentes hoy en día en el mercado.

En primer lugar, incentivamos y fomentamos la creación de una comunidad de viajeros. Esto lo logramos a través de la página web y ya desde el primer contacto con un potencial cliente. Cada viaje programado, tiene asignado un participante coordinador cuyos contactos (nombre, celular y correo electrónico) se encuentran publicados en la ficha del viaje. El futuro participante, antes de reservar el viaje, podrá comunicarse directamente con el coordinador el cual contestará a sus dudas, le explicará las principales dificultades del viaje y le contagiará el entusiasmo de viajar en grupo. Adicionalmente, una vez realizada la reserva, el participante tendrá

acceso a los contactos de todos los demás participantes inscriptos al mismo viaje: se generará así un intercambio de opiniones, expectativas, entusiasmo, cada vez más intenso cuanto más cerca se haga la fecha de comienzo del viaje. En muchos casos, se generarán espontáneamente reuniones presenciales entre los participantes, para conocerse y empezar a compartir experiencias. Esto nos diferencia de las demás agencias porque ninguna de ellas permite un contacto directo entre participantes a un mismo viaje, antes del comienzo del viaje mismo.

En segundo lugar, los itinerarios que proponemos no se consiguen en las agencias tradicionales. No proponemos un fin de semana en Bariloche, ni Año Nuevo en New York. Todos nuestros viajes tienen un fuerte componente de aventura e incluyen actividades como trekking, camping, kayak y off road. Los participantes se pondrán a prueba durante nuestros viajes y superarán sus límites gracias al apoyo del resto del grupo. Compartirán estas experiencias con compañeros en muchos casos expertos viajeros, en otros convertidos a los viajes grupales después de muchos años de viajar en solitaria, otras veces inexpertos. El grupo y el sentido de pertenencia a la comunidad The Adventure Zone serán el pegamento para el éxito de la fórmula que proponemos.

En tercer lugar, el rol del coordinador representa un gran diferencial con respecto a las demás propuestas que se encuentran hoy en día en el mercado del turismo. Nuestros coordinadores no son guías profesionales ni empleados de The Adventure Zone, sino que son participantes como el resto, que viajan por placer y durante sus vacaciones. Esto es un aspecto fundamental de nuestra fórmula, porque estamos convencidos que de esta manera nos aseguramos que, frente a un obstáculo o un problema durante el viaje, el grupo actuará unido para superarlo. No habrá empleados ni clientes, responsables ni usuarios: todos los participantes serán iguales y en conjunto llevarán a cabo el viaje.

3.4. El *Minimum Viable Product*

Para la creación del MVP, en el caso de The Adventure Zone ha sido necesario idear, diseñar y desarrollar los siguientes elementos:

3.4.1. La marca

El logo y la paleta de colores han sido seleccionados e ideados por una agencia especializada en creación de marcas, teniendo en cuenta la propuesta y los valores de The Adventure Zone. Es por eso que se ha seleccionado como color principal el naranja, en combinación con el negro y el blanco, porque este color se asocia comúnmente con la aventura y la diversión. El naranja puede inspirar a la aventura, a tomar riesgos y ser independientes ¹⁵.

Según la página www.whatcolor.net, “si tenés una agencia de viajes y realizas actividades excitantes y de riesgo, el naranja es perfecto para tu sitio web o promocionarlas entre un público ansioso por aventura y diversión”.



3.4.2. Los itinerarios y el pricing

En principio se han desarrollado dos itinerarios a Países limítrofes y con vuelos desde/hacia Buenos Aires a ciudades del interior de Argentina, frente a la falta o reducción de los vuelos internacionales como consecuencia del cierre de fronteras debido a la pandemia de Covid-19.

Los destinos elegidos para el MVP son “Carretera Austral” (Argentina – Chile) y “Salares y Desiertos” (Argentina – Bolivia – Chile), respectivamente de 14 y 11

¹⁵ www.whatcolor.net

días de duración. Para ambos, hemos definido las etapas del itinerario, los tiempos y costos para su realización; así mismo hemos analizado el pricing en distintos escenarios que contemplen grupos de un mínimo de 4 a un máximo de 16 participantes. En el Anexo 1 – Itinerarios propuestos en el MVP se presentan los dos itinerarios arriba detallados.

3.4.3. La página web

La página web www.theadventurezone.com.ar ha sido creada con un editor web respetando el siguiente esquema de contenido:

- Home Page
 - Resumen de itinerarios propuestos y futuros
 - Misión y valor de la compañía
- Sobre Nosotros
 - Información sobre la fórmula de viaje, los itinerarios y el rol del coordinador
- Itinerarios, para cada uno de ellos:
 - Nombre y breve descripción
 - Países visitados
 - Fotos
 - Ubicación y mapa del itinerario
 - Link al diario de viaje
 - Itinerario
 - Precios, condiciones de pago y detalle de los servicios incluidos
 - Ficha técnica
 - Salidas programadas
 - Link al carrito de compras
- Preguntas frecuentes
- Contacto
- Área Log In y carrito de compra vinculado a los principales medios de pago (tarjetas, depósito/transferencia, MercadoPago)

En el Anexo 2 – Página web se presentan las páginas arriba detalladas.

3.5. Validación del MVP

Una vez finalizada la etapa de construcción del *Minimum Viable Project*, el mismo ha sido presentado a un público de 50 personas seleccionadas según criterios de heterogeneidad con respecto a edad y lugar de residencia dentro de la Argentina. Posteriormente, hemos realizado una breve encuesta sobre el funcionamiento de la página web, en referencia a los elementos que se detallan a continuación:

- Interfaz del usuario
- Facilidad para avanzar en el proceso de compra
- Claridad de la información contenida en el sitio

Los resultados de dichas encuestas han sido de gran utilidad para realizar mejoras al sitio web, sobre todo con respecto a la interfaz del usuario y la información publicada. Consideramos oportuno seguir realizando encuestas a medida que a la página web se le vaya agregando más información y secciones.

Universidad de
San Andrés

4. El mercado y la competencia

Actualmente en 2021 en la Argentina la población total es la siguiente ¹⁶:

Población actual (01/07/2021)	
22 492 818	Población masculina actual (48,9%)
23 315 929	Población femenina actual (51,1%)

Ilustración 12

De la población total, consideramos que los viajes de nuestra fórmula están dirigidos tanto a hombres como a mujeres, en un rango de edades entre los 18 y los 75 años. Esto corresponde a un segmento de 38.753.539 personas, es decir el 85% del total, que podrían ser potenciales clientes, si no consideramos los hijos menores que podrían viajar acompañados por lo menos por uno de sus padres.

Así mismo el INDEC estima un crecimiento poblacional del 4,5% en los próximos 5 años y del 8,7% para la próxima década; esto en principio nos permite asumir que las hipótesis de segmentación que estamos realizando hoy seguirán válidas en la próxima década y podrán registrar un incremento positivo menor al 10% del total.

Con respecto a la distribución geográfica del segmento de clientes potenciales, asumimos que no afectaría el interés de las personas en nuestra fórmula. Consideramos también que las zonas de mayor riqueza per cápita representarán las principales fuentes de clientes y el foco preferencial de nuestras campañas de marketing, es decir CABA y las grandes ciudades del interior de Argentina, así como los mayores centros productivos del País.

¹⁶ Censo INDEC, 2021.

Así mismo, si consideramos que el costo promedio de cualquiera de los viajes que ofrecemos ronda entre USD 1.500 y USD 2.000, entendemos que nuestro cliente potencial deberá contar con ingresos tales para cubrir ese gasto.

4.1. Segmentación del mercado

Podemos diferenciar tres segmentos:

- Clientes potenciales de edad entre 18 y 30 años, que posiblemente recurran a ahorros personales o ayuda de parte de sus familias para poder viajar. Tienen secundario completo y se encuentran cursando alguna carrera universitaria o en los primeros años de su profesión. Viven y estudian en ciudades de medianas a grandes, aunque sus familias pueden ser del interior, siendo estas últimas de poder adquisitivo medio-alto. Pueden viajar preferentemente en el verano, o en las vacaciones de invierno, compatiblemente con la actividad académica, por períodos de entre 15 y 30 días corridos. Pueden viajar solos, como en pareja o con un grupo reducido de amigos, generalmente entre 2 y 3. Tienen interés en nuestra fórmula porque:
 - no se animan a realizar viajes del estilo natural/aventura solos, por inexperiencia
 - quieren conocer coetáneos con los mismos intereses y compartir este tipo de experiencia
- Clientes potenciales de edad entre 31 y 45 años, son profesionales de distintos rubros y ámbitos, que ya han alcanzado posiciones laborales con salarios netos superiores a los USD 15.000 por año. Son personas sociables, que realizan deportes grupales y/o deportes extremos. Viven por todo el territorio nacional. Con respecto a su estado civil, pueden ser tanto solteros como en pareja/casados o inclusive con hijos. Pueden viajar en solitario, con su pareja o en grupo familiar,

durante todo el año, por períodos de entre 15 y 21 días corridos compatiblemente con las vacaciones laborales. Tienen interés en nuestra fórmula porque:

- ya tienen experiencias de viajes que han realizado con amigos, en familia o solos, y quieren experimentar la fórmula de viajes de grupo auto-gestionados
 - quieren conocer personas con los mismos intereses, con el deseo de ampliar su círculo de amigos o conseguir pareja
 - han realizado viajes a destinos turísticos, pero no se animan a ir solos a lugares más remotos
- Clientes potenciales de edad entre los 46 y los 75 años, son personas con ingresos netos anuales superiores a los USD 10.000. Tienen hijos grandes y viajan solos o con su pareja. Son personas que ya han viajado, en grupo o en solitario, y que desean seguir haciéndolo. Pueden viajar durante todo el año, por períodos entre 15 y 30 días corridos. Viven por todo el territorio nacional. Tienen interés en nuestra fórmula porque:
 - ya tienen experiencias de viajes que han realizado con amigos, en familia o solos, y quieren experimentar la fórmula de viajes de grupo auto-gestionados
 - quieren conocer personas con los mismos intereses, con el deseo de ampliar su círculo de amigos
 - han realizado viajes a destinos turísticos, pero no se animan a ir solos a lugares más remotos

Con respecto al segmento “Clientes potenciales de edad entre 18 y 30 años”, se trata de 7.046.098 personas totales en Argentina en ese rango de edad. Si consideramos que el porcentaje de estudiantes universitarios en ese rango de edad en el año 2019 era del 31,5%, y asumimos que ese porcentaje se ha mantenido

constante hasta 2021, estamos hablando de aproximadamente 2,2 millones de estudiantes universitarios de entre 18 y 30 años.

Teniendo en cuenta que el índice de pobreza en Argentina es del 38,8% en marzo 2021 ¹⁷, el segmento “Clientes potenciales de edad entre 18 y 30 años” caería en el 61,2% restante de la población, de la cual podemos asumir que solo el 20% tiene ingresos suficientes para realizar los tipos de viajes que proponemos. El segmento “Clientes potenciales de edad entre 18 y 30 años” se reduce así a 440.000 personas.

Con respecto al segmento “Clientes potenciales de edad entre 31 y 45 años”, consideramos que en julio 2020 el 23,8% de la población se categorizaba como profesionales (Fuente La Nación). Por lo tanto, sobre un total de 10.569.147 personas que caen en el rango de edad entre los 31 y los 45 años, nuestro segmento se reduce a 2,5 millones de personas. Si asumimos que el 75% de los profesionales en ese rango de edades cuenta con ingresos superiores a USD 15.000 por año, obtenemos que el segmento “Clientes potenciales de edad entre 31 y 45 años” se puede aproximar a 1,9 millones de personas.

Finalmente, para el segmento “Clientes potenciales de edad entre los 46 y los 75 años” contamos con una población total de 21.138.294 personas. Aplicamos las mismas consideraciones que realizamos para el segmento “Clientes potenciales de edad entre 31 y 45 años” y obtenemos un total de 3,8 millones de personas.

En conclusión, podemos estimar que en base a este análisis demográfico el mercado potencial de clientes para nuestro emprendimiento en la Argentina es de aproximadamente 6 millones de personas, categorizadas de la siguiente manera:

- 6,5% en el segmento “Clientes potenciales de edad entre 18 y 30 años”
- 31,5 % en el segmento “Clientes potenciales de edad entre 31 y 45 años”
- 62% en el segmento “Clientes potenciales de edad entre los 46 y los 75 años”

¹⁷ Infobae, 2021.

Como vimos en el párrafo 2.4, si en el período 2013-2020 (7 años) el turismo emisor por año promediaba las 300.000 personas, con un desvío estándar del 15%, estimamos que para el año 2022 podría posicionarse alrededor de las 250.000 personas e ir repuntando hasta las 300.000 en un lapso de 2 a 3 años (2022–2025), de acuerdo a los pronósticos realizados por WTTC en el marco del Fórum Económico Mundial del 2020.

Estas 250.000 personas representan nuestro mercado meta para 2022, es decir el 4,2% del mercado potencial, con una perspectiva de crecimiento del 0,8% en el trienio 2022-2025.

En conclusión, la población a la que apuntamos en el segmento “Clientes potenciales de edad entre 18 y 30 años” es de 16.000 personas, en el segmento “Clientes potenciales de edad entre 31 y 45 años” es de 80.000 y en el segmento “Clientes potenciales de edad entre los 46 y los 75 años” es de 155.000 personas.

4.1.1. TAM SAM SOM

En base a las consideraciones realizadas en el capítulo 4 sobre el mercado del turismo en Argentina y la perspectivas de crecimiento post pandemia, podemos aplicar el modelo del TAM SAM SOM con el fin de identificar el potencial de The Adventure Zone a través de tres mediciones:

- El TAM, es decir el mercado total, corresponde a 38.753.539 personas;
- El SAM, es decir el mercado que podemos servir, corresponde a 250.000 personas con un crecimiento previsto del +0,8% en el trienio 2022-2025;
- El SOM, es decir el mercado que podemos conseguir, corresponde a lo detallado en la Ilustración 13.

En el cálculo del TAM SAM SOM hemos utilizado un enfoque Top-Down, partiendo de las variables más globales o internacionales para ir, poco a poco, descendiendo de manera progresiva hasta llegar a las más específicas. Hemos pasado por las siguientes etapas:

Este enfoque se apoya en el análisis de algunas de los principales indicadores macroeconómicos, como tendencias de clientes potenciales, datos demográficos, evolución del PBI, de la balanza comercial, precios de materias primas, encuestas, nivel de inflación, poder de compra.

	2022	2023	2024	2025	2026
<i>The Adventure Zone - Argentina</i>					
Cantidad de viajes vendidos	10	13	20	29	44
Cantidad de participantes promedio por viaje	6	8	12	16	16
<i>The Adventure Zone - Brasil</i>					
Cantidad de viajes vendidos			15	23	34
Cantidad de participantes promedio por viaje			6	8	12
<i>The Adventure Zone - México</i>					
Cantidad de viajes vendidos				10	15
Cantidad de participantes promedio por viaje				6	8
<i>The Adventure Zone - Colombia</i>					
Cantidad de viajes vendidos					8
Cantidad de participantes promedio por viaje					6
Total participantes por año	50	91	290	646	1.174

Ilustración 13

4.2. El entorno competitivo

En el análisis del entorno competitivo identificamos tres principales grupos de competidores

4.2.1. Agencias de viaje tradicionales

Son las agencias de viaje con o sin locales abiertos al público, donde el agente de viaje busca las mejores opciones que salen de la charla con el cliente. De ahí se tratará de buscar que le sirva y ajusta al presupuesto del cliente que tienen enfrente.

En general, las agencias brindan un marco de seguridad a la hora de reservar. Se manejan con proveedores «habituales y conocidos» por ellos con los que operan en forma segura. Si quiebra un mayorista, las agencias de viajes son solidariamente responsables en la venta y tendrán que hacerse cargo de lo que vendieron.

Muchas veces, el agente experimentado sabe dónde y en qué sistema reservar. Esto brindará un buen precio en la reserva para el cliente, el cual puede ser mejor que lo que se consigue online inclusive.

La atención personalizada hace que el cliente se sienta en confianza con lo que se le está proponiendo en un viaje. La información que nos brindará será basada en la experiencia de lectura, los comentarios de sus clientes y la propia de él con sus viajes. Ante un problema puntual, que puede surgir con normalidad en un viaje, el agente podrá resolverlo durante o después del viaje con un reintegro de algo mal cobrado, por ejemplo.

4.2.2. Agencias on-line

En las agencias online y páginas de ventas de viajes y paquetes turísticos, la solución es personal, por lo tanto, uno ajusta el presupuesto y los destinos a los propios requerimientos y posibilidades. Las reservas son instantáneas. Una vez que decidimos, el reservar lleva minutos, así como también el pago. Permite fácilmente la cancelación y la vuelta a reservar.

Con respecto a la seguridad al momento de reservar, Si reservamos por sitios reconocidos, es muy poco probable que falle la reserva. Si hablamos de hoteles o aerolíneas, al hacerlo directamente con ellos el riesgo es menor aún.

Las agencias online en general tienen soporte 24x7, brindando ayuda al viajero en cualquier momento casi siempre.

4.2.3. Proveedores locales

El proveedor local de servicios turísticos es una empresa que brinda un conjunto de actividades perfectamente diferenciadas entre sí, pero íntimamente relacionadas, que funcionan en forma armónica y coordinada con el objeto de responder a las exigencias de servicios planteadas por la composición socio-económica de una determinada corriente turística ¹⁸.

¹⁸ Servicios Turísticos, César Ramírez Cavassa.

El servicio turístico comprende el conjunto de técnicas relativas a la transferencia y venta de bienes turísticos del productor al consumidor.

4.2.4. Diferenciación del entorno competitivo

Con respecto a estos grupos de competidores, nos diferenciamos en los siguientes aspectos de la propuesta de valor:

- Le brindamos al grupo, a través del participante coordinador, la posibilidad de modificar el itinerario, seleccionar excursiones, elegir alojamientos, siempre que sea dentro de las fechas programadas y sin que estas modificaciones afecten los servicios básicos incluidos en la tarifa (por ejemplo, los vuelos).

Las agencias tradicionales y las páginas web ofrecen paquetes pre-armados, donde el cliente puede como mucho elegir entre distintas excursiones con proveedores preestablecidos por la agencia, u optar por un up-grade en el alojamiento contratado.

Los proveedores locales de servicios de viaje ofrecen servicios de distintas categorías y duraciones, pero sus clientes muchas veces no logran entrar en contacto con estos proveedores en la etapa de preparación previa al viaje, sino que se encuentran directamente en el destino. El cliente se ve por lo tanto obligado a elegir un servicio entre los que consiga en ese momento, sin poder muchas veces tener un panorama completo de las distintas opciones y precios.

- Le proporcionamos al participante coordinador el acceso a una base de datos de experiencias, servicios, excursiones, recomendaciones, costos, etc., retroalimentada por los mismos coordinadores al regresar de cada viaje. Con la ayuda de estos informes, cada coordinador podrá, de acuerdo con el grupo, elegir aquellos servicios que más despierten el interés del grupo.

Las agencias de viaje tradicionales no comparten esta información con ninguno de sus clientes; además, el coordinador es una figura institucional, generalmente empleado de la agencia, y no es, como en nuestro caso, un

participante más al viaje. Por esta razón, mientras en una agencia tradicional el coordinador velará siempre por los intereses de su empleador, en el caso de The Adventure Zone el grupo podrá realmente realizar su propia aventura, en el espíritu de libertad y auto-gestión propio de nuestra fórmula.

Las páginas web no cuentan con coordinadores ni en las etapas previas al viaje ni durante el mismo. En la mayoría de los casos ofrecen un servicio de call center para responder a eventuales consultas de sus clientes.

Los proveedores locales de servicios brindan en muchos casos un servicio de guía por la duración del servicio contratado. Estos guías son empleados del proveedor y su rol es explicar o ilustrar el objeto de la excursión, sean monumentos, museos, etc. En otros casos, el guía tiene el rol de acompañar a los clientes en excursiones que requieran alguna habilidad física o técnica, como caminatas, kayak, trekking, etc. Falta por lo tanto la figura del coordinador visto como enlace entre el guía de turismo y el grupo.

- Generamos vínculos entre los participantes inscriptos a un mismo viaje, antes de su inicio. Los ponemos en contacto para que puedan compartir las etapas previas al viaje, porque creemos que un viaje comienza mucho antes de llegar al destino y que el intercambio previo puede resultar muy enriquecedor y fortalecer las relaciones durante el viaje.

Las agencias tradicionales no les dan a sus clientes esta oportunidad; en muchos casos los clientes inclusive no se relacionan entre ellos durante el viaje.

Lo mismo vale para las páginas web, donde el trato es aún más impersonal que en el caso de muchas agencias de viaje tradicionales.

Con respecto a los proveedores locales de servicios, se puede llegar a generar un vínculo entre los clientes que realicen una misma excursión, pero raramente esto llega a trascender en una experiencia de viaje compartida desde su ideación hasta después de la finalización del viaje.

4.2.5. Identificación de los competidores

Buenas Vibras es una agencia de viajes grupales especializada en viajes por Argentina. Según su director general, Juan Montes, el producto que ofrecen es un producto diferencial porque está diseñado para grupos, segmentado por edades y con el acompañamiento de un coordinador, en donde cada pasajero viaja solo, en búsqueda de conocer el destino y otras personas ¹⁹. Fundada hace once años, es el principal competidor argentino para The Adventure Zone; aun así, se destacan algunas diferencias en la propuesta y en el modelo de negocios:

- Se especializan en viajes por Argentina, a destinos preferentemente tradicionales (Bariloche, Iguazú, etc.); sus itinerarios tienen duraciones breves (sobre todo entre 4 y 7 días) y los grupos pueden llegar a tener hasta más de 50 participantes. The Adventure Zone, al contrario, ofrece itinerarios sobre todo a destinos internacionales, con duraciones entre 10 y 15 días por lo general. Nuestros grupos nunca superan los 16 participantes incluyendo el coordinador.
- Con respecto al modelo de negocio, ellos actúan de intermediarios entre los clientes y las agencias de viajes locales; a estas últimas les asignan un nombre y usuario para acceder a una plataforma desde donde gestionan directamente las reservas, disponibilidades, etc. The Adventure Zone, al contrario, le entrega al coordinador de cada viaje un informe realizado en base a las experiencias de los viajes anteriores al mismo destino, con recomendaciones, información, descripción de los servicios y excursiones contratados por los grupos anteriores, para que cada grupo elija autónomamente a qué proveedor contratar cada servicio.

Con respecto a las agencias online y páginas que ofrecen paquetes turísticos, destacamos almundo y despegar como principales competidores, aun así teniendo en cuenta las grandes diferencias en la propuesta de valor y el servicio brindado al usuario como detallado en el párrafo 4.2.4. Las agencias de viaje **online**

¹⁹ <https://argentina.ladevi.info/buenas-vibras/buenas-vibras-una-propuesta-agil-y-amigable-minoristas-n27016> Copyright © argentina.ladevi.info

y páginas web para la compra de paquetes turísticos no satisfacen la necesidad de conectarse y conocer otras personas que deseen conocer el mismo destino, dejando totalmente inexplorada la dimensión humana del viaje y lo que eso aporta en términos de experiencia y enriquecimiento.

4.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación del cliente: consideramos que el poder de negociación del cliente no es muy alto, debido a la escasez de competidores actualmente operantes en Argentina. Si consideramos además que los que proponen itinerarios al exterior no proponen viajes grupales, sino que individuales, resulta que actualmente no habría alternativas para aquellas personas que deseen viajar en grupo a destinos no tradicionales.

Poder de negociación del proveedor: el poder de negociación con el que contamos frente a los proveedores (líneas aéreas y *rent-a-car*) es similar al poder de negociación que manejan nuestros competidores, ya que todos contamos con matrícula de agencia de viaje; observamos así mismo que el poder de negociación en este caso podría crecer a medida que aumente el flujo de clientes.

Amenaza de nuevos competidores: existe una amenaza real frente al acceso de nuevos competidores al mercado, ya que las barreras iniciales son bajas. Consideramos que dicha amenaza podría bajar a medida que se vaya consolidando la comunidad de viajeros alrededor de la marca The Adventure Zone y también a medida que se consolide la base de datos de informes de viajes realizados, que representa el verdadero know-how del emprendimiento.

Amenaza de productos sustitutos: actualmente no encontramos productos sustitutos en el mercado. Una posible amenaza podría resultar de la ampliación de los itinerarios actualmente ofrecidos por las agencias de viajes grupales presentes en Argentina, a viajes aventura internacional. Así mismo, otra amenaza podría resultar de la intención de las páginas web de brindar nuevos servicios para viajes

grupales; en este caso, la amenaza sería aún más grande si tenemos en cuenta la fuerte componente tecnológica de su propuesta de valor.

Rivalidad entre competidores existentes: no tenemos registro de los niveles de rivalidad actuales, esto también debido a que no hay muchos competidores actualmente en el mercado. Creemos que nuestros principales competidores serán las agencias de viajes grupales, pero que al ofrecer propuestas que apuntan a un público diferente y se diversifican tanto por duración como por contenido, la rivalidad debería mantenerse dentro de lo que consideramos pueda ser una sana competencia.

A la luz de este análisis, creemos que The Adventure Zone cuenta con muy buenas posibilidades para posicionarse dentro del sector turismo como referente para viajes y aventuras grupales a destinos no tradicionales, debido sobre todo al hecho que actualmente no hay un competidor directo que quiera dirigirse al mismo público y satisfacer la misma necesidad. De todas formas, tenemos bien en claro que deberemos poner mucho de nuestros esfuerzos en generar ese sentido de pertenencia a la comunidad de viajeros alrededor del cual se implanta nuestra formula de viaje, y que creemos pueda ser fundamental a la hora de diferenciar nuestra propuesta de la de los demás competidores.

Universidad de
San Andrés

5. El cliente

5.1. Mapa de empatía

Para la segmentación del mercado target que se describió en el párrafo anterior, se consideran los siguientes perfiles ²⁰:

❖ **Aventurero: “viajo para superarme”**

Al viajero aventurero le gusta desafiar la geografía del lugar, experimentando su belleza natural. En ese sentido, cuando decide practicar este tipo de turismo, busca vivir la aventura a través de actividades al aire libre, así como sensaciones que le generen adrenalina en contacto con la naturaleza. Por ello, los elementos motivadores en este tipo de turismo serían principalmente: la actividad, el riesgo y el ambiente natural.

No obstante, estos factores tienen diferente relevancia según la edad del turista:

- Los turistas jóvenes muestran una actitud osada y/o arriesgada, buscando así actividades que les permitan sentir emoción y experimentar la adrenalina, relegando con ello a un segundo plano la valoración del contacto con la naturaleza. Esto estaría demostrando que el atractivo, para este tipo de turista, radica en la actividad y no en los atractivos que se pueda encontrar en el ambiente donde se realiza la actividad de aventura.
- Por su lado, los turistas adultos mayores de 34 años, valoran en gran medida el contacto con el medio ambiente, inclinándose por actividades de aventura que le ofrezcan la posibilidad de observar paisajes y la diversidad de flora y fauna de los lugares escogidos para la realización de las actividades. Su disposición por el riesgo es menor y tiende además a

²⁰ Informe “Perfil del Turista”, Promperu, 2016.

disminuir a medida que la edad asciende. Ello nos lleva a decir que, en este segmento es más importante el medio ambiente y los atractivos que este ofrece (como factor motivacional), teniendo menor relevancia el factor riesgo.

Los viajeros aventureros viven conectados con las redes sociales donde postean las fotos de sus aventuras y comparten sus experiencias. Navegan por páginas dedicadas a viajes, y siguen perfiles de Instagram y/o Youtubers que comparten material de viaje, entre los cuales predominan los deportes extremos, viajes a dedo, en moto o inspiracionales.

❖ Cultural: “viajo para descubrir”

Con un estilo de vida sano y concientizado con el medio ambiente y la sustentabilidad, los viajeros culturales son viajeros que destinan un alto presupuesto a sus viajes.

Motivados por descubrir cosas nuevas como conocer el patrimonio (51% frente al 9% de la media del mercado) asistir a conciertos (12% vs. 2%) o probar la gastronomía típica de los lugares que visitan, estos jóvenes dedican más tiempo a pensar y plantear sus viajes. Son los que más viajan solos, para vivir momentos de autorreflexión y la duración de sus viajes es mayor que la media ²¹.

Siendo un perfil muy aficionado a las redes sociales, los viajeros culturales se informan en blogs especializados, buscan y comparan precios, usan apps para gestionar los servicios o productos que consumen y les gusta hacer compras online. Reservan su alojamiento antes de viajar, prefiriendo alojamientos que ofrezcan servicios adicionales como traslados al aeropuerto y que cuenten con facilidades de pago. Prefieren contratar servicios sueltos y el 18% elige compañías aéreas tradicionales. Este perfil de viajeros que está compuesto en su mayoría

²¹ Braintrust, 2020.

por hombres, de un nivel de estudios alto, incluso con doctorado, y que viven principalmente solos, supone el 10% del mercado.

❖ Outsider: “viajo para huir de las modas”

Poco tecnológicos y poco seguidores de modas y marcas. Así son los outsiders, un perfil de viajero que no muestra ningún interés por las redes sociales, ni para consultar opiniones de otros usuarios ni para compartir su día a día, y que prefiere las compras cara a cara frente a la modalidad online.

Con una media de 3,2 viajes al año (frente al 2,8 de la media global), los outsiders viajan en familia o con amigos principalmente para visitar a conocidos (31%) o conocer el patrimonio del lugar (55%). Su objetivo es sentirse uno más de los lugares que visita y despejar curiosidades del destino, aunque la gastronomía local no es lo que más les motiva.

Dedican mucho tiempo a planificar sus viajes pues les gusta llevar actividades como excursiones o eventos culturales reservados con anticipación, si bien también contratan en destino visitas guiadas o eventos deportivos. Sus principales canales de reserva son las agencias tradicionales (3% más que la media). Viajan principalmente por grandes ciudades en líneas aéreas *low cost*, se mueven en autobús (11%) o tren (15%) y se alojan en casas de alquiler, hostales o la residencia de sus amigos. Este segmento, que supone el 7% del mercado, está compuesto por estudiantes de un nivel alto que suelen contar con estudios de tercer grado tipo máster. Viven con sus padres o bien comparten departamento.

❖ Viejoven: “viajo para descansar”

Movidos por el relax (68%) y el entretenimiento (29%) a la hora de viajar, los viejóvenes son principalmente mujeres con un bajo nivel de estudios que viven con su pareja fuera de núcleos capitales.

Son el grupo que más tiempo dedica a programar el viaje. Como no son muy fans de la tecnología, prefieren las compras offline y se informan principalmente a través de las agencias de viaje presenciales (18% vs 15% global).

No hacen muchos viajes a lo largo del año y sus estadías son cortas y en pareja principalmente en destinos nacionales (73% frente al 67% del mercado). Reservan con poca antelación y lo hacen en forma de paquetes organizados (14% frente al 9% de media global). Su objetivo es la tranquilidad, por ello no muestran interés por actividades en destino como excursiones ni entradas de espectáculos. Un 58% utiliza el auto propio para sus trayectos, se alojan en hoteles de playa (4 puntos porcentuales por encima de la media) o en apartamentos turísticos, donde buscan sobre todo buenas instalaciones. Este perfil de viajeros supone el 18% del mercado.

❖ **Enjoyer: “viajo para disfrutar”**

El grupo mayoritario es el de los enjoyers (suponen el 36% del mercado). Son mujeres, con un nivel de formación alto, que prefieren tener su tiempo libre muy ocupado con planes antes que quedarse en casa.

Amantes de la música, lectura, series y las películas a través de plataformas online, las enjoyers viajan con amigos para conocer lugares nuevos (69% vs. 30% de media global) o motivadas por la cultura (30%, frente al 12% del global) y dentro de las diferentes etapas del viaje, son las que más tiempo invierten en el disfrute del mismo (44% vs. 42% del mercado). Les gusta escoger sus viajes mediante servicios sueltos y se informan a través de blogs especializados que les ayudan a determinar sus próximos destinos. Les disgusta hacer compras online y no les dan excesiva importancia a las marcas ni al trato exclusivo a la hora de consumir. Viajan sobre todo por Europa, (27%) y utilizan como medio de transporte las líneas aéreas *low cost*. Eligen como alojamiento los apartamentos turísticos bien comunicados y les gusta tener reservadas actividades como visitas guiadas, eventos culturales y espectáculos.

❖ Hiperconectado: “viajo para contarlo”

Los hiperconectados son hombres con un nivel de estudios medio, muy activos en las redes sociales donde comparten tanto su día a día como sus viajes. Con un perfil extremadamente digital y siempre al tanto de las últimas tendencias, este segmento de viajeros organiza su vida apoyándose de dispositivos electrónicos, lleva un estilo de vida sano y prefiere tener muchos planes antes que quedarse en casa.

Con un presupuesto medio por encima de la media del mercado, los hiperconectados se mueven por el interés de conocer lugares nuevos a la hora de viajar. Muy aficionados al uso de comparadores online, estos viajeros son los que dedican mucho tiempo a reservar sus viajes.

Siempre compran por internet y les gusta comparar precios, aunque prefieren las marcas y el trato exclusivo y personalizado, eligiendo los paquetes dinámicos. Viajan solos (12%) a destinos como grandes ciudades europeas o norteamericanas, en líneas aéreas *low cost* (57%) y se alojan en hoteles urbanos (33%) y de playa (21%) que eligen en función de la exclusividad, instalaciones y la facilidad de pago. Este perfil de viajeros supone el 11% del mercado.

5.2. **Insights sobre clientes potenciales**

En los meses de junio y julio de 2021, hemos realizado una encuesta online con el objetivo de confirmar las hipótesis iniciales que planteamos, así como también de recopilar información sobre costumbres y preferencias a la hora de viajar (ver Anexo 3 – Encuesta realizada). Dicha encuesta ha sido enviada a 200 personas, distribuidas principalmente en CABA y AMBA. A continuación, se detallan los principales *insights* que hemos podido observar:

- Dentro del mercado meta, la gran mayoría de la población son profesionales jóvenes (entre 25 y 45 años) que trabajan en relación de dependencia en compañías multinacionales o grandes empresas, razón por la cual los

itinerarios de viaje a proponer deberán tener preferentemente una duración de dos semanas para acoplarse a la disponibilidad de vacaciones laborales.

- Casi la mitad de los entrevistados son solteros, por lo cual puede resultar atractivo para este segmento compartir experiencias de viaje con un grupo mixto de hombres/mujeres, donde los participantes tengan el mismo rango de edad.
- Sin embargo, el otro 50% de los entrevistados están en pareja o casados, por lo cual en este caso sería preferible agruparlos con personas que viajen con su pareja. Resulta importante en base a estas consideraciones enfocarnos en la composición de los grupos, seguramente aprovechando el formulario de inscripción a completar por el participante en la fase de reserva, para evaluar sus preferencias.
- Aproximadamente el 50% de los entrevistados está actualmente estudiando en alguna universidad, por lo cual se podrían realizar campañas estratégicas de marketing enfocadas a este segmento, promociones o acuerdos comerciales con estas instituciones.
- Con respecto a la ubicación geográfica de los entrevistados, como era esperable la mayoría se concentra en CABA y AMBA, o en las capitales del interior. Esta información es importante para dirigir correctamente las campañas publicitarias en las plataformas digitales.
- Casi el 85% de los entrevistados afirma que usa plataformas digitales y páginas web para informarse e inspirarse acerca de viajes, itinerarios y destinos. Nos parece importante por esta razón, complementar la página web del emprendimiento con perfiles en Instagram, Facebook, etc. De esta manera, queremos atraer potenciales clientes y crear nuestro propio espacio digital donde compartir experiencias y propuestas.
- La mayoría de los entrevistados ha realizado entre uno y dos viajes por año por Argentina en los últimos dos años, confirmando que el mercado de

turismo nacional puede representar una porción importante del negocio e impactar directamente sobre el PBI.

- Con respecto a los viajes internacionales, casi el 80% de los entrevistados ha realizado por lo menos un viaje al extranjero en los últimos dos años. Creemos que nuestra propuesta de viajes grupales deberá abarcar tanto viajes nacionales, con itinerarios breves y fechas que aprovechen los feriados y puentes, como viajes internacionales con itinerarios más largos, de entre 10 y 20 días de duración.
- Casi el 60% de los entrevistados viaja preferentemente en el verano, mientras que el resto afirma no tener preferencias de fechas específicas. Como era de esperar, las fechas de salida de los itinerarios que propondremos deberán concentrarse en los meses de diciembre a febrero, con un pico en enero. Así mismo, deberá haber propuestas durante el resto del año.
- Estos itinerarios deberán publicarse por lo menos con seis meses de anticipación con respecto a la fecha de salida del viaje, ya que la gran mayoría de los entrevistados (alrededor del 95%) afirma el programar su próximo viaje con una anticipación menor a seis meses.
- Con respecto al presupuesto, casi el 75% de los entrevistados prevé gastar hasta 1500 USD para un viaje del tipo que proponemos, mientras que el resto está dispuesto a gastar más. Creemos que será importante respetar estos rangos de precios, proponiendo viajes nacionales o hacia países limítrofes a precios más bajos (500 a 1000 USD) y al mismo tiempo itinerarios más largos y hacia destinos más lejanos por precios entre 1000 y 2000 USD.

6. El modelo de negocios

6.1. *Business Model Canvas*

Aplicamos ahora el *Business Model Canvas*²² al fin de documentar el modelo de negocios de The Adventure Zone.

Segmento de clientes: Personas de entre 18 y 75 años, principalmente residentes en la Argentina, apasionados por los viajes, la aventura y las actividades al aire libre.

Relación con el cliente: Relación fuerte, que se apoya y retroalimenta en la comunidad de viajeros, orientada a su fidelización y conversión a coordinadores una vez realizados un número suficiente de viajes como participantes. Se realizarán actividades como noches temáticas, exposiciones fotográficas, meet ups de cocina típica de los distintos lugares visitados, con el objetivo de un lado de promover los viajes y del otro lado de fortalecer la comunidad.

Canales de comunicación y distribución: La página web, la página Instagram @theadventurezone y similares páginas Facebook y Twitter. Publicidad a través de dichas aplicaciones y posicionamiento Google y GoogleAds. Presencia en las ferias de turismo, distribución de material informativo y publicitario en lugares estratégicos.

Flujo de ingresos: Los ingresos se obtienen por cada participante que reserve su viaje, a través de un porcentaje de recargo aplicado sobre la tarifa de venta al público, como se detalla en el párrafo 6.2.1.

Actividades clave: Desarrollo de la página web y aplicativos, ideación y desarrollo de itinerarios de viaje, recolección de datos de los participantes, realización de eventos promocionales, intermediación en la venta de servicios de viaje cuales pasajes aéreos y *rent-a-car*, implementación y enriquecimiento de la base de datos de los informes de viaje.

²² Alex Osterwalder, 2009.

Recursos clave: La experiencia y el *know how* para la organización de viajes grupales a destinos no tradicionales archivados en informes de viaje (ver párrafo 6.2.2), el desarrollo de una página web cuya interfaz resulte amigable y coherente con los *core values* de The Adventure Zone (ver Anexo 2 – Página web), los recursos administrativos y legales para operar como agencia de viaje (ver párrafo 10.5).

Socios clave: Mayoristas distribuidores de pasajes aéreos, empresas de alquiler de autos, universidades y empresas con las cuales podremos desarrollar convenios para viajes grupales, de acuerdo también a los resultados de las encuestas realizadas (ver párrafo 5.2).

Estructura de costos: Los sueldos de los empleados administrativos que se dedicarán a la gestión de las reservas, los desarrolladores de la página web y aplicativos, el marketing y posicionamiento web, los costos de mantenimiento de las plataformas digitales y servidores.

Propuesta de valor: A través de nuestras plataformas, nos proponemos de un lado ofrecer itinerarios fuera de los circuitos del turismo tradicional, y del otro lado generar conexiones entre personas para que puedan compartir estas experiencias. Los itinerarios que ofrecemos se basan en una fórmula de viaje grupal cuyo valor principal es la autogestión a través de un coordinador que viaja junto con el resto del grupo, y se retroalimentan de las experiencias de los grupos que hayan recorrido anteriormente el mismo itinerario.

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribuidores mayoristas de pasajes aéreos - Rent-a-car - Universidades 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo web y apps - Desarrollo itinerarios - Data analytics - Eventos y marketing - Intermediación agencia 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer itinerarios fuera de los circuitos del turismo tradicional - Generar conexiones entre personas - Viajes grupales auto-gestionados con un participante coordinador 	<p>Relación con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunidad de viajeros - Fidelización - Actividades y eventos para socializar 	<p>Segmentos De Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entre 18 y 75 años - Residentes en Argentina - Apasionados por los viajes - Amantes de actividades al aire libre - Prefieren el contacto con la naturaleza
<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Know how viajes - Web page y apps - Recursos legales 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Web page - Instagram, Facebook - SEO Google - GoogleAds - Ferias de turismo 		<p>Fuente De Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de viajes grupales
<p>Estructura De Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sueldos administrativos - Desarrolladores página web y apps - Marketing y posicionamiento SEO - Servidores y servicios web 		<p>Fuente De Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de viajes grupales 		

Ilustración 14

6.2. Pricing e indicadores

6.2.1. Tarifa y caja de viaje

The Adventure Zone, a través de su página web, venderá viajes en grupos que en la gran mayoría de los casos contarán con un número de participantes que oscilará entre un mínimo de 4 y un máximo de 16, incluido el participante coordinador.

Cada itinerario propuesto, cuenta con una estructura de costo que se compone de los siguientes ítems:

- Vuelos;
- Seguro de viaje;
- Servicios de transporte locales;
- Alquiler de vehículos con seguros;
- Combustible y peajes;
- Alojamientos;
- Comidas;
- Excursiones y entradas.

Teniendo en cuenta que no todos los ítems arriba detallados aplican para cada viaje propuesto, los mismos los agrupamos en dos categorías: gastos incluidos en la tarifa de viaje y gastos incluidos en la caja de viaje. En la primera categoría, es decir aquellos gastos que se incluyen en la tarifa de viaje, entran los vuelos, el seguro de viaje, los servicios de transporte locales y el alquiler de vehículos con seguros. En la otra categoría, es decir los gastos incluidos en la caja de viaje, entran combustible y peajes, alojamientos, comidas y excursiones y entradas.

La tarifa de viaje es el monto que el participante deberá abonar para reservar su viaje, en los tiempos establecidos en los términos y condiciones de The Adventure Zone y de todas formas antes de la salida del viaje. El incumplimiento del calendario de pagos previsto para la cancelación de la tarifa de viaje significa la cancelación de la reserva y, en algunos casos, el pago de penalidades.

La caja de viaje es el monto de dinero que cada participante deberá llevar consigo en efectivo o del cual deberá disponer mediante medios de pago electrónicos, durante el viaje. No deberá abonarlo a The Adventure Zone en ningún momento, sino que deberá ser utilizado para pagar todos aquellos servicios y costos en los cuales el grupo incurrirá durante el viaje. La caja de viaje es la clave para la auto gestión del grupo, uno de los pilares fundamentales de la fórmula de The Adventure Zone, que le permitirá elegir los mejores proveedores de servicios directamente in situ, sin pasar por intermediarios y, por lo tanto, eliminando costos adicionales y comisiones.

El beneficio de The Adventure Zone es aplicado como un porcentaje sobre la tarifa de viaje. La caja de viaje, por lo tanto, no tendrá recargo, su gestión será responsabilidad del grupo y no pasará en ningún momento por los estados contables de The Adventure Zone. Este modelo bipartido trae algunas ventajas:

- The Adventure Zone es intermediaria y responsable únicamente de los servicios incluidos en la tarifa de viaje, es decir los vuelos y los transportes en el destino (alquiler de vehículos y/o servicios de transporte locales). Todo el resto recae en la auto gestión del grupo, desligando a la empresa de innumerables tareas administrativas y al mismo tiempo dejándole a cada grupo la libertad de viajar a su manera, apoyándose en las indicaciones, recomendaciones y experiencias de los grupos que han viajado previamente al mismo destino.
- El costo de un viaje se reduce para el cliente final, ya que buena parte de los servicios, exactamente todos aquellos incluidos en la caja de viaje, no se encuentran alcanzados por el porcentaje de recargo del beneficio que le queda a la empresa.
- La gestión administrativa de The Adventure Zone se limita a la compra de los pasajes aéreos y a la reserva de los vehículos en alquiler. Esto agiliza muchísimo las operaciones y nos permite enfocarnos en la creación de la comunidad de viajeros y en la ideación y publicación de

nuevos itinerarios, sin tener que expandir demasiado la estructura de costos de la empresa.

6.2.2. El coordinador

El coordinador viaja gratis. Su tarifa y caja de viaje son repartidos en partes iguales en las tarifas de viaje de los demás participantes. A cambio de viajar gratis, cada coordinador deberá cumplir con su tarea de gestionar el grupo democráticamente, mantener las relaciones con los proveedores de servicios durante el viaje, realizar alguna que otra reserva cuando necesario y administrar junto con el grupo la caja de viaje. Adicionalmente, al regresar del viaje que tuvo asignado, cada coordinador deberá completar y entregar a The Adventure Zone, en un plazo razonable, el informe de viaje. Este informe deberá ser redactado siguiendo un formato estándar establecido por The Adventure Zone y deberá contener toda la información requerida y necesaria; se sumará a la base de datos de informes a disposición de los futuros coordinadores asignados al mismo viaje, para que les sirva al momento de elegir los proveedores más convenientes, las excursiones mejores o los alojamientos con mejor relación costo/calidad. De entregar dicho informe en tiempo y forma, podrá postularse para coordinar un nuevo viaje y seguir viajando gratis.

Debido a que la cantidad de participantes a un viaje puede oscilar, como dijimos, entre cuatro y dieciséis personas incluyendo el coordinador, mientras que el costo de la tarifa más caja de viaje del coordinador que se reparte en las tarifas de viaje de los demás participantes es un monto fijo, para establecer un pricing homogéneo para cada tarifa de viaje de cada itinerario propuesto se toma una previsión de ocho participantes incluido el coordinador. En el caso en que finalmente la cantidad de participantes resultara inferior a ocho (entre cuatro y ocho), impactará en el beneficio de la empresa generando en este caso una reducción del mismo; en el caso contrario, es decir si resultara que los participantes finales de un viaje fueran entre nueve y dieciséis, esto tendrá un impacto positivo en el beneficio de ese viaje.

6.2.3. Economics de una unidad

El costo de adquisición de un cliente (CAC) es de 145 USD, incluyéndose en este costo la inversión inicial, los costos de marketing y promoción y los gastos administrativos, sueldos y web hosting.

El *life time value* (LTV) de un cliente es de 720 USD, considerando un valor de venta promedio de 1.200 USD para la tarifa de viaje y asumiendo que cada cliente en promedio realizaría un total de tres viajes durante su *life time* estimado en 5 años.

La rentabilidad promedio neta para cada cliente que reserve un viaje en The Adventure Zone asciende a 360 USD. Este valor se calcula en base a cuanto asumido en el párrafo 6.2.2 con respecto a la variabilidad de la cantidad de participantes que pueden resultar inscriptos a un viaje.

7. Go to market plan

7.1. Plan de marketing

En The Adventure Zone elaboramos un plan para el *go to market* basado en la combinación de dos estrategias bastante comunes: la *inbound market strategy* y la *sales enablement*.

A través de la *inbound strategy*, queremos utilizar distintos canales de marketing, como participación en blogs, distribución de contenido, eventos, SEO y posicionamiento web, social media, para crear conciencia de marca y atraer nuevos clientes potenciales de forma orgánica en cada etapa del *Buyer's Journey*. Esto nos dará la posibilidad de atraer a la audiencia adecuada, en el momento adecuado, con el contenido adecuado. Es una estrategia que consideramos se adapta perfectamente a la comunidad de viajeros que queremos construir alrededor de la marca, y que se consolidará con el tiempo, creando relaciones significativas y duraderas con nuestros viajeros.

La estrategia del *sales enablement*, por el otro lado, nos permitirá centrarnos en aumentar los resultados de ventas proporcionando contenido, formación y training para nuestros coordinadores. Considerando que no contamos con un sector de ventas ni con un ejército de vendedores que recorren las calles en busca de clientes, nuestros mejores vendedores son los coordinadores que, a través del *pasa-palabra*, se moverán para buscar participantes para el viaje que tengan asignado y de esta manera asegurarse que el mismo no se cancele por falta de participantes. The Adventure Zone promoverá acciones constantes para respaldar a sus coordinadores, les brindará toda la información que necesiten acerca de los lugares que visitarán y realizará capacitaciones sobre distintos temas enfocados hacia la gestión de grupos heterogéneos y resolución de conflictos.

7.1.1. Estrategia de entrada y permanencia en el mercado

En The Adventure Zone, deberemos adoptar distintas estrategias de penetración del mercado, ya que, si bien nos presentamos con una propuesta innovadora, seremos los recién llegados en el mercado del turismo internacional. A continuación, detallamos las estrategias de penetración que hemos analizado y sus correspondientes indicadores para medición de resultados:

- Estrategia de precios de penetración: queremos ofrecer itinerarios internacionales con precios más bajos que nuestros competidores; es por eso que asociamos esta estrategia con la estrategia de pricing bipartida que hemos descrito en el párrafo 6.2.2, la cual nos permite reducir las tareas operativas que realizamos como intermediarios de servicios de turismo y al mismo tiempo reducir los costos de estructura. Creemos que esta estrategia pueda traernos buenos resultados ya que operamos en un mercado donde los consumidores son muy sensibles a los precios, y como agentes de venta minorista podemos apuntar a obtener mejores beneficios vendiendo un gran volumen de viajes. Posiblemente, en una etapa sucesiva del emprendimiento, podamos ir incluyendo en las tarifas de viaje cada vez más servicios, quitándolos de los servicios incluidos en las cajas de viaje, hasta encontrar el punto de equilibrio en el mercado.

El indicador estratégico que adoptaremos para implementar y monitorear esta estrategia es el poder adquisitivo de la población en Argentina y en cualquier país donde escalemos nuestro emprendimiento, ya que frente a un incremento de dicho indicador deberemos considerar la oportunidad de incrementar el precio de nuestro producto para no correr el riesgo de que los consumidores no perciban correctamente su valor.

- Lanzamiento de nuevos productos: a través del lanzamiento de nuevos itinerarios, generaremos expectativa en la comunidad de viajeros. Apuntaremos a capitalizar al máximo esta dinámica y aprovechar que los clientes tengan una mayor conciencia de nuestro

producto para generar una presencia de marca cada vez más importante.

Para monitorear esta estrategia y sus efectos, prestaremos especial atención a los hábitos de consumo y a las tendencias de los consumidores. Analizaremos constantemente las tendencias internacionales en términos de destinos turísticos y trataremos de lanzar nuevos itinerarios a dichos destinos, sin perder los *core values* de la fórmula de The Adventure Zone. El objetivo de esta estrategia es que los nuevos itinerarios que presentemos se correspondan con la demanda y las tendencias de la población para satisfacer las expectativas de los clientes.

- Incorporación de nuevos segmentos objetivo: Buscaremos constantemente público nuevo para penetrar el mercado, para evitar de esta manera saturar con nuestra propuesta un solo perfil demográfico e impedir el aumento de las ventas. Apuntaremos a nichos específicos para agrandar nuestra base de clientes, por ejemplo, a través de líneas de viajes dedicados a Moto Raids, Viajes Family o Viajes a puro Trekking.

Analizaremos constantemente los datos de geolocalización de nuestras ventas, así como las preferencias entre los distintos itinerarios que proponemos, al fin de detectar tendencias y reorientar nuestros esfuerzos de marketing hacia nuevos segmentos.

- Expansión en otros países: En The Adventure Zone tenemos muy en claro que Argentina es solo el primer paso. Apuntamos a escalar nuestro modelo a Brasil en el 2024 y a México en 2025, aprovechando que ambos Países viven una época de crecimiento y de relativa estabilidad del poder de compra.

Estudiaremos detalladamente las peculiaridades de los mercados brasileños y mexicano en el bienio 2022-23 y estaremos atentos para asegurarnos de elegir el momento más oportuno para entrar en ambos.

7.2. *Funnel de ventas*

Con este plan de marketing que hemos detallado en el párrafo 7.1 nos proponemos posicionar a The Adventure Zone en el mercado del turismo como la comunidad que viaja en grupo a destinos remotos, con una fórmula de autogestión y prefiriendo canales alternativos a los del turismo tradicional.

Los clientes deberán asociarnos con una comunidad de personas apasionadas por los viajes, por las actividades al aire libre, por la adrenalina y el contacto con la naturaleza. Para lograr esto, implementaremos las siguientes acciones en el marco conceptual del *funnel* de ventas:

- *Get*: A través de los canales de marketing mencionados anteriormente, nos pondremos el objetivo de lograr el mayor número posible de visitas a nuestra página web y a los aplicativos. Usaremos nuestros perfiles en las principales aplicaciones como Facebook, Instagram y Twitter para promocionar no solo nuestros viajes, sino que también las experiencias, anécdotas y aventuras vividas por nuestros grupos alrededor del mundo. Implementaremos una campaña de posicionamiento SEO y contrataremos campañas publicitarias GoogleAds focalizadas y direccionada hacia los segmentos que seleccionamos como target.
- *Keep*: Implementaremos la estrategia del *keep* en dos frentes, clientes y coordinadores.

Con respecto a los clientes, generaremos el sentido de pertenencia a la comunidad de viajeros The Adventure Zone; entregaremos gadget con el logo de nuestra marca; fomentaremos la participación en eventos para la presentación de los itinerarios, involucrando los participantes que deseen presentar sus propias fotos de dichos destinos y que quieran compartir con el resto de la comunidad sus experiencias/anécdotas/emociones; publicaremos, en la página web, los diarios de viaje y las fotos de los participantes que lo deseen, seleccionando el mejor para cada destino; fomentaremos e

incentivaremos las reuniones post-viaje, para mantener vivas las relaciones humanas con esos compañeros con los que compartimos aventuras inolvidables.

Con respecto a los coordinadores, la misma dinámica de viajar gratis a cambio de realizar algunas tareas organizativas y completar el informe de viaje al regresar está armada con foco en el *keep*. Nuestra filosofía es que, si queremos que The Adventure Zone sea una comunidad para todos los viajeros que deseen ser parte de ella, aún más queremos que The Adventure Zone sea una familia para los participantes que decidieron contribuir activamente y asumir el rol de coordinador.

- *Grow*: Consideramos que la mejor estrategia para lograr un *grow* exitoso en el caso de The Adventure Zone es el pasa-palabra. Un viajero satisfecho, no solo volverá a viajar con nosotros, sino que muy posiblemente contará su experiencia a sus amigos, familiares y colegas, generando expectativa y deseo de sumarse y viajar con nosotros. Por eso, es fundamental para nosotros brindar un servicio, puntual, confiable y transparente a nuestra comunidad de viajeros, construyendo y consolidando credibilidad y atención, aún en los casos de dificultad que puedan ocurrir durante cualquier viaje.

7.3. Escalabilidad del emprendimiento

Como anticipamos en el párrafo 7.1.1, consideramos que The Adventure Zone tiene grandes potenciales para escalar su filosofía y modelo de negocios al resto de Latino América.

A continuación, detallamos algunos puntos de fuerza que presenta nuestro emprendimiento y que lo vuelven fácilmente escalable a otros Países:

- El *know how* del emprendimiento es el mismo: para viajar a cualquier destino del mundo, una vez que contemos con los conocimientos para

realizar ese viaje, da lo mismo si el viaje sale de Buenos Aires, Sao Paulo o DF.

- Latino América ha sido durante las últimas décadas el escenario perfecto para que millones de personas de todo el mundo realicen su sueño de viajar de mochilero o a dedo. Es el continente que ofrece la mejor combinación de paisajes impactantes y aventuras extremas, y por esta razón ha atraído muchísimos aventureros. La cultura del viaje *on the road* o de mochilero ha permeado la población local, en el curso de estas últimas décadas. Hoy en día, los latinoamericanos quieren vivir las mismas emociones y viajar se ha vuelto uno de los deseos más recurrentes en todo el continente. The Adventure Zone quiere cabalgar esta ola y transformarse en la comunidad de viajeros de Latino América.
- Los recursos y actividades clave del emprendimiento son las mismas, independientemente del País desde donde se opere. Sólo habrá que traducir la página web y el contenido en el caso de Brasil, y acomodar la estructura legal del emprendimiento a las leyes vigentes en cada país en materia de agencias e intermediarios de viajes.

Universidad de
San Andrés

8. Recursos, procesos y plan de operaciones

8.1. Recursos clave

En The Adventure Zone, identificamos algunos recursos clave para la operación del emprendimiento. Tratándose de operaciones de intermediación para la compra de paquetes de viaje, no resulta viable aplicar la teoría del *supply chain* sino que resultará esencial asegurar siempre la disponibilidad y confiabilidad de los siguientes ítems:

- Página web, servidor y hosting;
- Espacio de almacenamiento digital de datos, informes, fotos;
- Software para la compra mayorista de pasajes aéreos;
- Licencias, permisos y habilitaciones para operar como agencia de viaje EVT.

8.2. Procesos

Los procesos operativos para la venta de un viaje se pueden esquematizar en las siguientes etapas del *Buyer's Journey*:

- Acceso a la página web: el cliente potencial accede a la página web de The Adventure Zone y navega por las distintas secciones, tomando visión de toda la información disponible relativa tanto a los itinerarios propuestos como a la fórmula de viaje y los términos y condiciones.
- Selección del itinerario: el cliente potencial elige el itinerario del cual desea formar parte entre la oferta de itinerarios disponibles en la página.
- Selección de la fecha de salida: el cliente potencial elige, para el viaje seleccionado, la fecha de salida entre las que se encuentran programadas en el sitio. En caso de tener dudas sobre el itinerario, conformación del grupo o dificultad, podrá comunicarse en cualquier

momento con el coordinador, cuyos contactos se indican en la ficha del viaje.

- Envío formulario de reserva: el cliente potencial, una vez seleccionada la fecha de salida, será reenviado a una página donde deberá completar un formulario con sus datos personales, necesarios para la intermediación en la compra de los servicios incluidos en la tarifa de viaje.
- Mail solicitud de reserva con calendario de pago tarifa: una vez que el cliente potencial envía el formulario de reserva como detallado en el punto anterior, se transforma en un participante; The Adventure Zone enviará en esta instancia al participante un mail de confirmación de la solicitud de reserva y le indicará el monto a abonar en concepto de reserva, la fecha límite (48 horas desde el envío del mail) y los medios de pago disponibles.
- Pago reserva (20% tarifa total): el participante pagará la reserva de acuerdo a lo indicado en el punto anterior.
- Acceso a los contactos de compañeros de viaje: una vez que The Adventure Zone haya comprobado que el pago de la reserva ha sido acreditado correctamente, enviará al participante un nuevo mail con la confirmación del pago y le dará acceso a los contactos de los demás participantes ya inscriptos al mismo viaje, para la misma fecha de salida.
- Mail de confirmación del viaje: cuando se hayan anotado al viaje una cantidad de participantes igual al mínimo requerido (generalmente 4 personas), se le enviará al participante un mail con la confirmación que su viaje ha sido confirmado; en esa instancia se le informará el saldo a abonar, los medios de pago disponibles y la fecha límite.
- Pago del saldo de la tarifa: el participante abonará el saldo de la tarifa de viaje (tarifa de viaje total publicada menos monto abonado en concepto de reserva).

- Envío de los vouchers y facturación: una vez recibido el pago del saldo de la tarifa de viaje, The Adventure Zone le enviará al participante los vouchers de los servicios incluidos en la tarifa (pasajes aéreos, seguro de viaje, alquiler de vehículos o servicios de transporte locales).



8.2.1. Desvíos al proceso

Pueden ocurrir casos donde el proceso detallado en el párrafo 8.2 no se respete, por alguna de las razones que se detallan a continuación:

- El participante que envía el formulario de reserva, no paga la reserva en el plazo establecido: en este caso, no se le enviará el mail de confirmación de la reserva, y perderá el lugar en el viaje seleccionado, que podrá ser vendido a otro cliente potencial. En el caso en que desee inscribirse nuevamente, deberá volver a enviar el formulario de reserva.
- El participante no paga el saldo de la tarifa de viaje dentro del plazo establecido: en este caso, perderá su reserva y su lugar en el viaje podrá ser vendido a otro cliente potencial. El monto abonado en concepto de reserva no será devuelto; no se emitirán los vouchers correspondientes a los servicios a contratar para su viaje.
- El participante necesita darse de baja voluntariamente del viaje: en este caso, se presentan tres escenarios, dependiendo de la fecha en que el participante decida darse de baja. Si la baja ocurre después de haber abonado la reserva y antes de haber recibido el mail de confirmación del viaje, el participante perderá su lugar en el viaje y no se le devolverá el monto abonado en concepto de reserva. Si la baja ocurre después de haber recibido el mail de confirmación del viaje y antes de la emisión de los vouchers, el participante perderá su lugar en el viaje, el monto abonado en concepto de reserva y el 50% del saldo de la tarifa de viaje. Si la baja ocurre después de haber emitido los vouchers, el participante pierde su lugar en el viaje, el monto abonado en concepto de reserva y el 100% del saldo de la tarifa de viaje.
- El viaje seleccionado no alcanza la cantidad mínima de participantes necesarios para ser confirmado: en este caso, The Adventure Zone le ofrecerá al participante tres opciones entre las cuales podrá elegir según su conveniencia: devolución total de los montos abonados hasta la fecha; cambio a otra fecha del mismo viaje, sin costos adicionales; cambio a otro viaje, sin costos adicionales excepto eventuales diferencias en la tarifa de viaje y/o caja de viaje publicadas en la página web.

9. Implementación del negocio

La estrategia de implementación del negocio se basa en todo lo detallado en las anteriores secciones de este documento, y parte desde la perspectiva de capitalizar al máximo el repunte que los mayores expertos de la industria pronostican para el sector turismo, a la luz de las progresivas reaperturas de las fronteras en la era post-pandemia.

Mientras se redacta este documento, el equipo fundador de The Adventure Zone se encuentra en pleno proceso de constitución de la sociedad y demás trámites legales necesarios para enmarcar las operaciones dentro de las regulaciones y normativas vigentes. Estimamos que este proceso llevará aproximadamente tres meses en total.

Una vez constituida la sociedad y obtenidas las habilitaciones necesarias para operar como intermediarios de servicios turísticos, procederemos con la publicación de la página web. Cabe aclarar que el MVP presentado en el párrafo 3.4 y en el Anexo 2 – Página web es un producto completamente funcional y se encuentra en *stand-by* hasta que se finalice el íter administrativo inherente a la creación de la empresa.

Una vez publicada la página web, abriremos los perfiles asociados en las principales redes sociales en uso hoy en día, Facebook, Instagram y Twitter. En paralelo, empezaremos con las campañas de marketing orientadas según los segmentos de mercado que identificamos como target en el párrafo 354.1. Dichas campañas se regirán en los criterios detallados en el párrafo 7.1.1.

En los meses siguientes, realizaremos seguimiento constante de los resultados de las campañas de marketing activas, implementando acciones correctivas todas las veces que resultara necesario. Así mismo, lanzaremos nuevos itinerarios para aumentar la oferta, teniendo en cuenta la situación de la pandemia y las restricciones eventualmente aun existentes.

9.1. Metas y objetivos

En el primer año de operaciones en Argentina, apuntamos a realizar un promedio de un viaje por mes con un promedio de seis participantes por viaje. En el segundo año, nuestra meta es crecer un 30% en volumen de ventas y en los tres años siguientes, un 50% interanual. Traducido en cantidad de clientes, hablamos de 1600 personas en el período 2022-26 en Argentina. Estas proyecciones las hemos realizado siendo conscientes del panorama internacional inestable, de la posibilidad de nuevas restricciones a los viajes internacionales y del debate que aún generan en muchos países del mundo las vacunas, su aprobación por parte del OMS y los requerimientos de cada país para el acceso a su territorio (cuarentenas, tampones, Green pass, etc.) Preferimos en esta instancia manejar números conservadores, teniendo en cuenta todos estos factores.

En el año 2024, planificamos escalar nuestro emprendimiento a Brasil, y en 2025 a México. Respectivamente, apuntamos a vender quince y diez viajes en el primer año, con un promedio de 6 participantes por viaje. El incremento en el volumen de ventas para los años siguientes es el mismo que se plantea para Argentina.

9.2. Estructura operativa

The Adventure Zone no tendrá una sede física abierta al público en ninguno de los Países donde se plantea operar. Esto respondiendo a una política de reducción de costos que nos proponemos conseguir y considerando también que el *smart working* es hoy en día una opción muy válida y difundida alrededor del mundo.

Durante el primer año de operación en Argentina, el equipo fundador se hará cargo de las operaciones del emprendimiento. A partir del segundo año, siempre que se alcancen los objetivos propuestos y descriptos en el párrafo 9.1, se analizará la necesidad de incorporar un administrativo y/o licenciado en turismo para seguir las reservas y compras de servicios como pasajes aéreos, alquileres de autos, etc.

A partir del primer año, consideramos necesario apoyarnos en expertos de marketing para la confección de campañas publicitarias que representen los *core values* de The Adventure Zone.

9.3. Estructura directiva

El equipo directivo de The Adventure Zone se compone de los tres socios fundadores; todos animados por una profunda pasión por los viajes aventura, cuentan con muchos kilómetros recorridos en los cinco continentes, muchas carpas armadas y desarmadas en todas las condiciones climáticas y muchísimas anécdotas de viaje para contar.

El CEO también cuenta con diez años de experiencia coordinando grupos en expediciones en zonas remotas, desde safaris hasta las cimas de Himalaya. La experiencia atesorada durante estos años le ha permitido idear este emprendimiento, pudiendo ponerse no solo del lado de la empresa, sino que también y sobre todo del lado del participante y del coordinador. Su rol es el de liderar la visión estratégica de The Adventure Zone y garantizar el cumplimiento de los procesos involucrados en su operación.

El segundo socio es un experto en finanzas y se ocupa de la parte contable y financiera de la empresa, desde facturaciones hasta cierre de balances y perspectivas financieras en el mediano y largo plazo.

El tercer socio se desempeña como comercial y responsable de marketing, realiza el seguimiento de las ventas a través de los canales de marketing, crea campañas, eventos y promociones.

9.4. Principales riesgos

Los principales riesgos asociados a este emprendimiento son:

- Página web y aplicativos: garantizar su correcto funcionamiento, la estabilidad de las plataformas y de los servidores, las bases de datos

y archivos de informes de viajes anteriores. Para hacer frente a este riesgo, consideramos oportuno contratar proveedores de servicios digitales confiables y de larga trayectoria en el mercado.

- Propuestas e itinerarios: mantener la propuesta de viajes siempre actualizada, tanto con respecto a los destinos como con respecto a las actividades, siguiendo las evoluciones interanuales de las preferencias de viaje de los consumidores. Para lograr esto, nos planteamos participar de foros, ferias, webinars y toda herramienta o evento, presencial o virtual, que tenga que ver con la industria del turismo tanto en Argentina como en el resto de América Latina.
- Pandemia y cierre de fronteras: considerar la eventualidad de una nueva pandemia o de un rebrote de la pandemia de Covid-19 o cualquier evento natural o debido a la actividad del hombre que conlleve al cierre de fronteras o a nuevas limitaciones relativas al libre movimiento de las personas entre los estados. Si bien las perspectivas actuales nos permiten ser bastante optimistas respecto de este escenario, un eventual nuevo cierre de fronteras sería una coyuntura cuyos efectos ninguna agencia de turismo podría evitar. En The Adventure Zone, queremos resguardarnos de este riesgo manteniendo los costos de estructura lo más bajos posible; al no tener una sede física y preferir el *smart working*, nos aseguramos la flexibilidad necesaria para poner en *stand by* el emprendimiento sin incurrir en mayores costos. Frente a este escenario, el período de recupero de la inversión previsto se extendería inevitablemente.
- Masa crítica: considerar la posibilidad de no alcanzar los objetivos de venta fijados en las proyecciones financieras como detallado en el capítulo 10. En este caso, consideramos necesario extender el período de recupero de la inversión inicial previsto y paralelamente redireccionar las campañas de marketing y los parámetros de segmentación del mercado.

10. Resultados económicos y financieros

10.1. El contexto macro-económico

Para este análisis del contexto macro-económico de Argentina, citamos el informe anual del Banco Mundial, con el fin de brindar un panorama imparcial y datos objetivos ²³.

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 mil millones.

Con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico, la pandemia de COVID 19 y el aislamiento social como forma de enfrentarla agravaron la situación. La pobreza urbana es elevada y alcanza un 40,6% de la población en el primer semestre de 2021, y 10,7% argentinos están en la indigencia. La pobreza infantil, de niños menores de 14 años, llega al 54,3%.

Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado expandir el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa de transferencias que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país.

²³ El Banco Mundial en Argentina, Argentina: panorama general, Octubre 2021.

La COVID-19 impactó fuertemente en la economía argentina. Durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. Si bien la economía ha comenzado a recuperarse, a mediados de 2021 aún se encuentra 3.3% por debajo de los niveles previos a la pandemia, en parte afectada por una nueva ola de COVID en el segundo trimestre del 2021. Para este año, se espera una mejora en la situación fiscal primaria del país, por un lado, dado que los programas de emergencia implementados para contrarrestar los impactos de la pandemia van terminando, y por otro, gracias a recursos extraordinarios provenientes del incremento de los precios internacionales de las materias primas y de un impuesto a las grandes fortunas que permitió aumentar la recaudación. Sin embargo, la economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. La inflación anual, que se había desacelerado en un contexto de caída de la actividad económica en 2020, se encuentra en agosto de 2021 en 51.4 %.

En relación a su deuda externa, el Gobierno ha logrado concluir el proceso de restructuración de su deuda en moneda extranjera (tanto local como externa), despejando significativamente el perfil de vencimientos para los próximos ocho años. A su vez, las autoridades mantienen conversaciones con el Fondo Monetario Internacional para acordar un nuevo programa.

10.2. Modelo de generación de beneficios

A continuación, describimos el modelo de generación de ingresos y beneficios de The Adventure Zone, a partir de las proyecciones de venta ilustradas en el párrafo 4.1.1 y en la Ilustración 13 para los próximos 5 años (2022-2026), teniendo en cuenta el lanzamiento del emprendimiento previsto para diciembre 2021.

Para la construcción de este modelo, es necesario considerar que, debido a los distintos itinerarios y duraciones de cada viaje que proponemos, nuestro producto no tiene un precio de venta unitario (tarifa de viaje) homogéneo, sino que depende de factores como la lejanía del destino y el precio de los pasajes aéreos, costos de alquiler de vehículos, tipología de vehículos necesarios para llevar a cabo

el recorrido (auto tipo sedán o camioneta 4x4), vuelos internos. Al fin de unificar el ticket de venta, consideramos oportuno tomar una tarifa de viaje promedio de USD 1200 por viaje vendido. Como bien ilustramos en el párrafo 6.2.1, la caja de viaje no se considera para el análisis de beneficios del modelo de negocio.

Por cada ticket, el beneficio es establecido en el 30% de su valor, por lo tanto, para este análisis y proyección, los costos de venta serán el 70% del ticket (USD 840) y el beneficio será de USD 360.

A la luz de estas consideraciones, en la Ilustración 15 detallamos el estado de resultados proyectado para el período 2022-26.

		2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos						
	<i>Ventas</i>	60.000 USD	109.200 USD	347.400 USD	775.500 USD	1.409.250 USD
Total Ingresos		60.000 USD	109.200 USD	347.400 USD	775.500 USD	1.409.250 USD
Costos						
	<i>Costos de ventas</i>	42.000 USD	76.440 USD	243.180 USD	542.850 USD	986.475 USD
IIBB	<i>6%</i>	3.600 USD	6.552 USD	20.844 USD	46.530 USD	84.555 USD
Total Costos		45.600 USD	82.992 USD	264.024 USD	589.380 USD	1.071.030 USD
Margen Bruto		14.400 USD	26.208 USD	83.376 USD	186.120 USD	338.220 USD
Gastos						
	<i>Administración & IT</i>	2.000 USD	7.000 USD	20.000 USD	35.000 USD	50.000 USD
	<i>Marketing y ventas</i>	5.000 USD	8.000 USD	30.000 USD	55.000 USD	70.000 USD
Total Gastos		7.000 USD	15.000 USD	50.000 USD	90.000 USD	120.000 USD
Resultado Operativo		7.400 USD	11.208 USD	33.376 USD	96.120 USD	218.220 USD
Impuestos						
Ganancias	<i>35%</i>	2.590 USD	3.923 USD	11.682 USD	33.642 USD	76.377 USD
Ingresos Netos		4.810 USD	7.285 USD	21.694 USD	62.478 USD	141.843 USD
EBIT		7.400 USD	11.208 USD	33.376 USD	96.120 USD	218.220 USD

Ilustración 15

En este modelo, los costos identificados como “costos de ventas” están asociados al valor de los bienes y servicios que The Adventure Zone deberá adquirir por cuenta de sus clientes, actuando como intermediaria de servicios de turismo, Específicamente, se trata de los costos de los pasajes aéreos, seguros de viaje, alquileres de vehículos o servicios de transportes locales incluidos en las tarifas de

viaje. Estos costos identificados como “costos de ventas” representan nuestros costos variables. Por el otro lado, los costos identificados en los renglones “Administración & IT” y “Marketing y ventas” tienen en cuenta los gastos asociados con la operación, el marketing y el mantenimiento de las plataformas, dominios y servidores. En este caso, hablamos de costos fijos ya que no dependen de la cantidad de ventas.

Como ya adelantamos en el párrafo 6.2.2, la cantidad de participantes en un viaje es el principal *key driver* que afecta la rentabilidad del viaje en su conjunto. Esto se explica teniendo en cuenta que la tarifa de viaje y la caja de viaje del coordinador se reparten en las tarifas de viaje de los demás participantes, por lo cual, a paridad de ticket, un viaje resultará más rentable cuantos más participantes resulten inscriptos. Así mismo, para cada itinerario que proponemos, analizamos cual es el número mínimo de participantes que se deben inscribir para que el viaje resulte rentable y no confirmamos el viaje hasta que ese número haya sido alcanzado, de acuerdo al proceso detallado en el párrafo 8.2.

10.3. Proyecciones financieras

En la Ilustración 16 a continuación se detalla el *cash flow* del emprendimiento. Para realizarlo, se han tenido en cuenta de un lado las proyecciones del estado de resultados según lo detallado en el párrafo 10.3, y del otro lado las inversiones iniciales en los años 2021 (año cero), 2022, 2023 y 2024, que corresponden a las campañas de marketing y lanzamiento del emprendimiento en Argentina, y sucesivamente en Brasil y México.

		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos Netos		4.810 USD	7.285 USD	21.694 USD	62.478 USD	141.843 USD	148.935 USD
Inversión	15.000 USD	10.000 USD	10.000 USD	10.000 USD	- USD	- USD	- USD
FFL	-	15.000 USD	- 5.190 USD	- 2.715 USD	11.694 USD	62.478 USD	141.843 USD
VR						992.901 USD	
FFL + VR	-	15.000 USD	- 5.190 USD	- 2.715 USD	11.694 USD	62.478 USD	1.134.744 USD

Ilustración 16

Para el cálculo de la perpetuidad, se supuso un crecimiento del 5% interanual. Para el cálculo del costo de capital, se utilizó el método APV teniendo en cuenta las tasas y parámetros que se detallan en la , es decir la tasa libre de riesgo, la prima de riesgo del mercado, la beta desapalancada asociada al sector del “recreation” ²⁴ y la prima de riesgo país.

Risk free	2%
PRM	7%
Bu	0,9
PRP	10%

Ilustración 17

En base a cuanto arriba detallado, la tasa de descuento que tomamos en cuenta para este análisis es del 18%. La VAN del emprendimiento es de USD 507.386 y la TIR es 138%.

10.4. Alternativas de financiación

Consideramos que The Adventure Zone es un emprendimiento con alto potencial de crecimiento en LATAM. Las proyecciones financieras muestran que, aunque en un escenario de crecimiento muy conservador justificado por la reciente crisis sanitaria mundial, las perspectivas son sólidas y justifican su lanzamiento a la brevedad posible.

El emprendimiento necesita financiación sobre todo para las campañas de marketing y para dar a conocer la página web y los itinerarios que proponemos. Consideramos que necesitamos USD 45.000 en el transcurso del trienio 2022-24, más allá de los costos de operación. Dicha financiación podría provenir de fondos

²⁴ Betasdamodaran.site

propios de los socios fundadores o a través de la incorporación de uno o más *business angels*.

Como The Adventure Zone es una sociedad constituida legalmente en Argentina, es factible pensar en entregar *equity* a aquellas personas que deseen aportar capital. El emprendimiento es sustentable ya a partir del segundo año y por su naturaleza no requiere de inversiones en CAPEX ni de deuda con instituciones bancarias o financieras.

10.5. Marcos regulatorios

Para poder realizar cualquiera de las actividades incluidas en el Art. 1° de la Ley 18829 (Ley de Agentes de Viajes en Anexo 4 –) se debe contar con Licencia Habilitante. Para obtener la licencia habilitante con la cual se otorga un número de legajo que permite operar se debe cumplir con los siguientes pasos:

- Obtener el Permiso Precario
- Obtener la Licencia Provisoria

10.5.1. Permiso precario

El Permiso Precario es el “primer paso” donde se elige la categoría con la que desea operar en el futuro, entre las detalladas a continuación y previstas según el Art. 4 del Decreto 2182/72.

- Empresa de viajes y turismo (EVT) Son aquellas que pueden realizar todas las actividades que determina el Art. 1° de la LEY 18829, para sus propios clientes, para otras agencias del país o del exterior o para terceros.
- Agencia de turismo (AT) Son aquellas que pueden realizar todas las actividades que determina el Art. 1° de la LEY 18829, exclusivamente para sus clientes.
- Agencia de pasajes (AP) Son aquellas que sólo pueden actuar en la reserva y venta de pasajes en todos los medios de transporte autorizados o en la

venta de los servicios programados por las Empresas de Viajes y Turismo y los Transportadores Marítimos y Fluviales.

El Permiso Precario solo permite establecer los contactos previos necesarios para la instalación de la futura agencia, no permite la atención del público usuario ni comercializar o publicar ningún tipo de servicio turístico y tendrá validez por el término de hasta seis meses. Dentro de ese plazo se deberá solicitar y obtener la Licencia Provisoria.

10.5.2. Licencia provisoria y definitiva

La Licencia Provisoria es el segundo paso del trámite para obtener la licencia habilitante luego de haber obtenido el Permiso Precario. Al año de haber sido otorgada la Licencia Provisoria se otorgará la Licencia Definitiva.



Universidad de
SanAndrés

CONCLUSIONES

A la luz de todo lo expuesto en este trabajo final de graduación, consideramos que The Adventure Zone es un emprendimiento con un muy alto potencial de crecimiento, tanto en Argentina como en el resto de América Latina.

La reapertura de las fronteras al turismo internacional en paralelo con las campañas de vacunación contra Covid 19 impulsadas por los estados nacionales, permiten pronosticar un escenario positivo para la industria del turismo, que resultó ser una de las mayormente golpeadas por la pandemia. Las intenciones de compra de los consumidores acompañan este pronóstico, ya que los viajes representan el servicio con mayor intención de gasto para 2022.

Gracias a que este negocio no necesita de grandes inversiones iniciales para poder empezar a operar, y que tanto la página web como la constitución de la sociedad se encuentran en estado avanzado, apuntamos a lanzar The Adventure Zone en la temporada de verano 2021-22 y creemos que este negocio puede obtener buenos resultados ya a partir del primer año, de acuerdo a lo ilustrado en las proyecciones financieras en el párrafo 10.3.

El lanzamiento del emprendimiento en Argentina servirá así mismo de testeo y nos permitirá analizar la respuesta del mercado frente a las diversas propuestas de itinerarios y segmentación, las líneas de viajes trekking, MotoRaid o Family, y las preferencias al respecto de los destinos. Estamos seguros que en 2022 seremos capaces de pulir aún más nuestra propuesta de valor, de ser necesario, y lograr así un *product market fit* optimizado.

En conclusión, nuestro objetivo es brindarles a los clientes una experiencia de viaje grupal nueva, con foco en la aventura y el contacto con la naturaleza, en destinos remotos fuera de los circuitos del turismo tradicional, privilegiando el fortalecimiento de los vínculos interpersonales que se puedan generar en cada grupo y a través de la comunidad de viajeros The Adventure Zone.

REFERENCIAS

- ¹ Resultados de Turismo, Organización Mundial del Turismo OMT, 2020.
- ² TecnoHotelNews, Octubre 2019.
- ³ TolunaInsights, 2019.
- ⁴ Policy brief covid-19 and transforming tourism, UNWTO, 2020.
- ⁵ www.indec.gob.ar
- ⁶ Encuesta de Turismo Internacional, INDEC, 2020.
- ⁷ Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos, INDEC, 2020.
- ⁸ Argentina: la pandemia se llevó un 77% del receptivo y del emisor, R. K. Izaguirre, 2021.
- ⁹ Desafíos del turismo en Argentina - El día después de la pandemia, Singerman – Makon, 2021.
- ¹⁰ Singerman & Makón en base a 3º relevamiento Consumo y Turismo Post Coronavirus. Base: 655 casos. 2021.
- ¹¹ Singerman & Makón en base a 3º relevamiento Consumo y Turismo Post Coronavirus. Base: 655 casos. 2021.
- ¹² Singerman & Makón en base a 3º relevamiento Consumo y Turismo Post Coronavirus. Base: 655 casos. 2021.
- ¹³ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014) Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want, John Wiley & Sons.
- ¹⁴ B2B International, Merkle
- ¹⁵ www.whatcolor.net
- ¹⁶ Censo INDEC, 2021.

¹⁷ Infobae, 2021.

¹⁸ Servicios Turísticos, César Ramírez Cavassa.

¹⁹ <https://argentina.ladevi.info/buenas-vibras/buenas-vibras-una-propuesta-agil-y-amigable-minoristas-n27016> Copyright © argentina.ladevi.info

²⁰ Informe “Perfil del Turista”, Promperu, 2016.

²¹ Braintrust, 2020.

²² Alex Osterwalder, 2009.

²³ El Banco Mundial en Argentina, Argentina: panorama general, Octubre 2021.

²⁴ Betasdamodaran.site



Anexo 1 – Itinerarios propuestos en el MVP

Carretera Austral

DÍA	SALIDA	LLEGADA	ACTIVIDADES
1	CABA Aeropuerto	El Calafate Aeropuerto	Vuelo 5:40 - 8:55 Alquiler de vehículos Glaciar Perito Moreno Pernocte
2	El Calafate	Bajo Caracoles	Transfer Pernocte
3	Bajo Caracoles	PN Patagonia	Cueva de las manos Lago Pueyrredón Paso Roballos Pernocte
4			Trekking Pernocte
5	PN Patagonia	Puerto Río Tranquilo	Transfer Capillas de Mármol Pernocte
6			PN Laguna San Rafael Pernocte
7	Puerto Río Tranquilo	Puyuhuapi	Transfer Pernocte
8			PN Queulat Pernocte
9	Puyuhuapi	Chaitén	Transfer PN Pumalín Pernocte
10	Chaitén	Castro	Volcán Chaitén Ferry Pernocte
11			PN Chiloé Pernocte
12	Castro	Puerto Montt	Pueblos de pescadores Mercado de Angelmo Pernocte
13	Puerto Montt	Bariloche	Transfer Pernocte
14	Bariloche Aeropuerto	CABA Aeropuerto	Devolución vehículos Vuelo

Salares y Desiertos

DÍA	SALIDA	LLEGADA	ACTIVIDADES
1	CABA Aeropuerto Jujuy Purmamarca	Jujuy Aeropuerto Purmamarca Humahuaca	Vuelo Transfer Cerro de los siete colores Transfer Quebrada Pernocte
2	Humahuaca La Quiaca Villazón	La Quiaca Villazón Uyuni	Transfer Cruce de frontera Transfer Pernocte
3	Salar de Uyuni (Colchani - Cementerio de Trenes - Ojos de Sal - Isla Incahuasi)		Visita 4x4
4	Salar de Uyuni (Volcán Ollague - Lagunas - Desierto Siloli - Laguna Colorada - Desierto Dalí)		Visita 4x4
5	Salar de Uyuni (Reserva Nacional Eduardo Avaroa - Paso Portezuelo del Cajón) Salar de Uyuni	 San Pedro de Atacama	Visita 4x4 Transfer Pernocte
6	Valle de La Luna San Pedro de Atacama		Excursión Pernocte
7	Salar de Atacama - Socaire - Miscanti - Miñiques - Toconao San Pedro de Atacama		Visita Pernocte
8	Valle del Arcoiris (opcional Tour Astronómico) San Pedro de Atacama		Visita Pernocte
9	Salar de Tara San Pedro de Atacama		Visita Pernocte
10	Geysers del Tatío - Machuca San Pedro de Atacama		Visita Pernocte
11	San Pedro de Atacama Jujuy Aeropuerto	Jujuy Aeropuerto CABA Aeropuerto	Transfer Vuelo

Anexo 2 – Página web

Home Page

THE ADVENTURE ZONE
SOCIEDAD ARGENTINA

HOME ABOUT US PROGRAMS FAQ CONTACT

VIAJÁ, VIVÍ, COMPARTÍ.

QUAERERE VERUM

Carretera Austral

Las las glacières, p'ris, cordales de fiordos, protegido por las selvas vívidas, con sus sesiones nocturnas y las fiestas chilenas, o de largo de la amigap, conocerá obtena el sustento de los p'ris de los.

Salares y desiertos

Una aventura a través de la zona del norte de Argentina, desde las espectaculares salares, bolsones, autómata, adaptaciones de los a las de cosas increíbles y el desierto de Atacama en Chile.

VIAJÁ

con nuestros líderes
profesionales guías

La forma de viajar de The Adventure Zone está dirigida a todas aquellas personas que desean viajar en grupo de una forma profesional dentro a la tradición de viajes, especialmente por sus temas, viajes y programas de acompañamiento y la calidad de los servicios durante el mismo viaje.

[Leer más](#)

VIVÍ

con nuestros líderes
en la zona del norte

Realizamos viajes y expediciones grupales a lugares remotos protegidos del mundo. Nos basamos en la experiencia de nuestros conductores de vehículos, para proponer itinerarios que incluyan todas aquellas actividades que hacen de nuestro viaje una aventura inolvidable.

[Leer más](#)

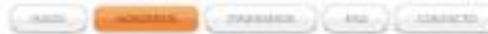
COMPARTÍ

experiencias, momentos
inolvidables de viajes

Este grupo es una pequeña comunidad formada. Los participantes van a vivir una experiencia inusual, una aventura de relaciones humanas con personas que van a compartir algunas aventuras, estas comunidades a la hora de viajar después de años de viajes en solitario, como en su primera experiencia.

[Leer más](#)

Sobre Nosotros



NUESTRA FÓRMULA DE VIAJE

Descubrimos filosofía de nuestra comunidad de viajeros:



Nuestra fórmula de viaje está dirigida a todas aquellas personas que desean viajar en grupo de una forma radicalmente distinta a los tradicionales pequeños de viaje, principalmente por sus razones únicas y originales: la autogestión y la libertad de adquirir servicios durante el mismo viaje, como por ejemplo los alojamientos o algunos medios de transporte.

Dato nos de una ventaja inmensa: la flexibilidad. La autogestión implica que cada participante se involucra en la organización de los servicios que no se tienen reservados previamente. Esta flexibilidad permite evitar los canales del turismo organizado y entrar en las realidades locales de los países que estamos visitando.

Cada grupo representa una pequeña comunidad admiada, auto gestionada, democrática y unida. Los participantes van a vivir una experiencia intensa, una aventura de relaciones humanas con personas que recién se conocen, algunas expertas, otras consentidas a los viajes en grupo después de años de viajes en solitario, otras en su primera experiencia. Descubrirán así el placer de compartir emociones y dificultades, amistad y hasta también alguna pequeña diferencia. Claramente la vida en grupo trae algunos sacrificios, pero presenta una oportunidad de encuentro extraordinaria, en una realidad remota y estimulante.

EL ITINERARIO DE VIAJE

El itinerario publicado es una descripción de los sitios y lugares que el grupo visitará, redactada en base a los informes y a las experiencias vividas por los participantes y coordinadores que hayan realizado el mismo viaje en fechas anteriores. El mismo tiene carácter informativo y es una sugerencia que les brindamos a los participantes sobre los principales atractivos del viaje que realizarán, quedando sujeto a las decisiones del grupo según el espíritu de autogestión característico de nuestra fórmula.

No sabemos dónde dormiremos, dónde dormiremos, cuáles serán las etapas de nuestro viaje, en qué medios de transporte viajaremos. En la ficha de cada viaje se detallan las principales dificultades que el grupo tendrá que enfrentar, además de una descripción del itinerario y de sus características. Los participantes deberán evaluar todas las dificultades que se presenten durante el viaje, tratando de elegir las soluciones que impliquen el menor riesgo posible, teniendo en cuenta el contexto social del país en el cual se encuentran.



El participante, en el momento de realizar la reserva, acepta las fechas, la tarifa del viaje, que incluye todos los servicios detallados y obligatorios (entre los cuales los pasajes, el seguro médico, y algún servicio local donde se requiera) y la caja de viaje, es decir el monto de dinero que cada participante deberá llevar consigo durante el viaje para cubrir los gastos que el grupo generará durante el viaje. La caja de viaje se calcula en base a las experiencias de los grupos anteriores y se basa en la utilización de servicios básicos, comidas al paso, alojamientos en carpas o en pequeñas hostales. La caja de viaje será administrada por un participante elegido por el grupo y por el coordinador, y se utilizará para cubrir los gastos no incluidos en la tarifa del viaje.

EL PARTICIPANTE COORDINADOR

En cada grupo, elegiremos un participante coordinador. El coordinador tiene el rol de coordinar las actividades comunes, construyendo junto a todo el grupo el espíritu de autogestión, basándose en los informes de los viajes anteriores que constituyen la más valiosa herramienta para organizar y enriquecer el viaje. El grupo se encontrará entonces frente a la necesidad de utilizar los medios de transporte más variados, públicos y privados, dormir en

Itinerarios

The screenshot displays the 'THE ADVENTURE ZONE' website. At the top left is the logo, and to its right are navigation buttons for 'Inicio', 'Quiénes somos', 'Itinerarios', 'Reservación', and 'Contacto'. The main banner features silhouettes of hikers against a sunset and the text 'SUMATE A NUESTRA COMUNIDAD DE AVENTUREROS'. Below this is a section titled 'ITINERARIOS CON FECHAS PROGRAMADAS'.

The first itinerary is for 'Camelina Austral' (14 días), described as a trek through the Cordillera de los Andes in Chile. The second is 'Salinas y desiertos' (11 días), a trek in the Atacama Desert. The third, under 'PRÓXIMAMENTE', is 'Far West' (15 días), a trek in the American West.

Universidad de San Andrés

Ejemplo de ficha de itinerario

THE ADVENTURE ZONE

SALARES Y DESIERTOS

El desierto de Salinas Grandes es un lugar único y fascinante. Aquí podrás disfrutar de una experiencia inolvidable, con increíbles vistas de paisajes únicos y una gran variedad de flora y fauna autóctona.



USD 1100

USD 300

QUAERERE VERUM

Universidad de San Andrés

Actividad	Descripción	Reservar
Salinas Grandes	Visita guiada a las Salinas Grandes, un oasis de sal en el desierto.	RESERVA
Desierto de Salinas	Recorrido por el desierto de Salinas, con vistas panorámicas.	RESERVA
Salinas y Desierto	Experiencia completa que incluye las Salinas y el desierto.	RESERVA
Salinas y Desierto	Experiencia completa que incluye las Salinas y el desierto.	RESERVA

Mapa **Satélite**



Preguntas frecuentes

[INICIO](#)[NUESTROS](#)[SERVICIOS](#)[PAG](#)[CONTACTO](#)

PREGUNTAS FRECUENTES



¿Como me inscribo a un viaje?

Para inscribirte a un viaje, haz clic en el botón "Reservar" del viaje y de la fecha que has seleccionado, en la sección "Itinerario".

El viaje al que me quiero anotar no tiene un coordinador asignado, ¿me puedo anotar igual?

¿Cual es el numero minimo de compañeros de viaje que debe haber para que el viaje sea confirmado?

Leí la descripción del viaje, pero tengo algunas preguntas más, ¿con quien puedo hablar?

¿Cuando podre conocer a mis compañeros de viaje?

¿Puedo salir de otra ciudad que no sea CABA?

¿Necesito una VISA para viajar?

¿Que pasa si me anoto a un viaje que requiere VISA y no la consigo?

¿Que pasa si me anoto al viaje y despues quiero darme de baja?

¿Que pasa si me anoto al viaje y no se alcanza el numero minimo de compañeros de viaje requeridos?

¿Como es el proceso de inscripcion y pago?

¿Que pasa si The Adventure Zone anula el viaje antes de la fecha de salida debido a restricciones por COVID19, disturbios o eventos naturales adversos en el destino?

¿Puedo ser coordinador?



Anexo 3 – Encuesta realizada

Set de cuestionarios para entrevistas

¿Cuántos años tenés?

- 18 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 a 65 años
- Mayor de 65 años

Indicá tu sexo

- Hombre
- Mujer
- No binario

Estado Civil

- Soltero/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- En pareja
- Viudo/a

Ocupación

_____ (texto)

¿En qué tipo de empresa trabajás?

- Independiente
- Familiar
- PyME
- Multinacional
- Estado/Gubernamental
- ONG
- Otros _____ (indicar)

Actualmente, ¿estás estudiando en alguna Universidad?

- Si
- No

Provincia y lugar de residencia

_____ (texto)

En los últimos 2 años, ¿cuántos viajes has realizado por Argentina?

_____ (número)

En los últimos 2 años, ¿cuántos viajes has realizado al extranjero?

_____ (número)

¿Dónde buscás inspiración para organizar tu viaje?

- Revistas y libros
- Google y otros buscadores
- Instagram; Facebook, Twitter
- Agencias
- Otros _____ (indicar)

¿En qué período del año solés tomarte vacaciones?

- Navidad y Año Nuevo
- Verano (después del Año Nuevo)
- Vacaciones de invierno
- Otros _____ (indicar)

¿Con quién solés viajar?

- Solo/a
- Con mi pareja
- Con mis hijos/as
- Con mi pareja y mis hijos/as
- Con mis amigos/as
- Con agencias en viajes grupales

En general, ¿cuántos días de vacaciones te tomás para viajar?

- Una semana
- Entre 7 y 14 días
- Entre 14 y 21 días
- Más de 21 días

En general, ¿con qué anticipación organizás tu viaje? (comprás los pasajes, elegís el itinerario, etc.)

- Aproximadamente un año
- Aproximadamente seis meses
- Un par de meses antes
- El mismo mes

En promedio, ¿qué presupuesto destinás a un viaje? (si viajás en pareja o con tus hijos, indicá el valor por persona)

- Menos de 500 USD
- Entre 500 USD y 1000 USD
- Entre 1000 USD y 1500 USD
- Entre 1500 USD y 2000 USD
- Más de 2000 USD

En un viaje, ¿qué es lo que más valorás? (podés seleccionar hasta dos opciones)

- La aventura y las excursiones
- El relax y el descanso físico y mental
- El contacto con la naturaleza
- El encuentro con nuevas culturas
- La vida nocturna
- Los museos, el arte y la historia

Anexo 4 – Ley de Agentes de Viaje

Artículo 1, Ley 18.829

Quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las personas físicas o jurídicas que desarrollen, en el territorio nacional, con o sin fines de lucro, en forma permanente, transitoria o accidental, algunas de las siguientes actividades:

- a) La intermediación en la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transporte en el país o en el extranjero;
- b) La intermediación en la contratación de servicios hoteleros en el país o en el extranjero;
- c) La organización de viajes de carácter individual o colectivo, excursiones, cruceros o similares, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes "a forfait", en el país o en el extranjero;
- d) La recepción o asistencia de turistas durante sus viajes y su permanencia en el país, la prestación a los mismos de los servicios de guías turísticos y el despacho de sus equipajes;
- e) La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras, a fin de prestar en su nombre cualesquiera de estos servicios;
- f) La realización de actividades similares o conexas a las mencionadas con anterioridad en beneficio del turismo, las cuales se expresarán específicamente en la licencia respectiva. Será requisito ineludible para el ejercicio de estas actividades, el obtener previamente la respectiva licencia en el Registro de Agentes de Viajes que llevará el organismo de aplicación que fije el Poder Ejecutivo, el que determinará las normas y requisitos generales y de idoneidad para hacerla efectiva.).