

Plan de Negocios de Paseos Turísticos en la Ciudad de Buenos Aires a Través de la
Aplicación para tecnología móvil: “*Find Baires App*”



Elaborado por:

Francisco Antonio Puig de la Fuente

Director: Luis Ricardo Gustavo Castiella

Tutor: Maximiliano Arroyo

Universidad de San Andrés

Facultad de Económicas

Maestría en Dirección de Empresas

Buenos Aires, Argentina,

2017

Índice

Lista de Tablas.....	5
Lista de Figuras.....	7
Lista de Anexos.....	8
Resumen Ejecutivo.....	9
Marcos Teóricos.....	10
Metodología de Análisis.....	12
Guía de Contenidos.....	13
Introducción o Idea del Negocio.....	14
Descripción Sintética de la Industria Donde se Desarrollará el Negocio.....	14
Descripción Sintética del Cliente, Producto y Mercado.....	14
Descripción de los Factores Personales y del Equipo.....	15
Objetivos del Proyecto.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos.....	16
Hipótesis Principal.....	16
La Oportunidad.....	17
Macro y Micro Entorno de la Industria del Turismo y de las Aplicaciones Móviles.....	17
Cliente y Segmentos Actuales de Clientes.....	25
Propuesta de Valor.....	31
Mercado.....	35
Plan de Negocio.....	38

Equipo.....	38
La Empresa.....	39
Plan de Producción.....	47
Plan de Marketing.....	49
Producto.....	49
Precio.....	50
Canales.....	50
Publicidad.....	50
Análisis Económico Financiero.....	51
Análisis de Riesgos.....	60
Plan de Implementación.....	61
Inversión Necesaria.....	62
Conclusiones.....	63
Referencias.....	64
Anexos.....	68



Lista de Tablas

Tabla 1 Distribución de turistas encuestados según rangos de edad.....	27
Tabla 2 Distribución de turistas encuestados según nacionalidad de procedencia.....	29
Tabla 3 Actividades realizadas por turistas no residentes durante su viaje en la Argentina por motivo de viaje, distribución porcentual. Aeropuerto Internacional Ezeiza, Aeroparque J. Newbery, Aeropuerto de Córdoba y puerto de Buenos Aires. Año 2014.....	32
Tabla 4 Proyección de la demanda según encuestas aplicadas.....	36
Tabla 5 Proyección de costos del área administrativa.....	39
Tabla 6 Proyección de costos del área ingenieril operativa.....	39
Tabla 7 Proyección de costos pos aspectos legales.....	41
Tabla 8 Puntaje de factores relevantes en la microlocalización.....	42
Tabla 9 Matriz DOFA.....	45
Tabla 10 Aplicación de matriz DOFA para el plan de negocios.....	46
Tabla 11 Proyección de capacidad operativa utilizada en el proyecto.....	49
Tabla 12 Proyección de gastos de ventas.....	51
Tabla 13 Proyección de ventas.....	51
Tabla 14 Base y criterios para la implementación financiera de la propuesta.....	52
Tabla 15 Presupuesto de inversión preoperativa.....	52
Tabla 16 Proyección de inversión y financiación.....	53
Tabla 17 Proyección de condiciones operativas.....	54
Tabla 18 Proyección de costos operacionales.....	55
Tabla 19 Proyección de ingresos y resultados.....	56
Tabla 20 Proyección de balance general.....	57

Tabla 21 Flujo de caja de efectivo.....	58
Tabla 22 Flujo de caja de efectivo.....	59
Tabla 23 Cronograma de implementación del plan de negocios.....	61
Tabla 24 Descripción de gastos en activos fijos e intangibles.....	62



Universidad de
San Andrés

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de “Find Baires App”	38
Figura 2. Fases del servicio de intermediación entre el cliente y el oferente del producto o servicio turístico mediante la aplicación móvil “Find Baires App” ..	48



Lista de Anexos

Anexo A. Formato de Encuesta.....	69
Anexo B. Manuales de Funciones y de Requisitos según Cargos de la Estructura Organizacional.....	70



Resumen Ejecutivo

En la presente investigación se analiza la factibilidad y se realiza un plan de negocios para el diseño e implementación de plan de negocios para la comercialización de paseos turísticos a cargo de guías locales en la ciudad de Buenos Aires con base en el aprovechamiento de la aplicación para tecnología móvil: “Find Baires App”.

Para el logro del objetivo principal se realizó un estudio de mercado que permitió establecer una proyección de la potencial demanda con base en criterios científicos objetivos fruto de la aplicación de la encuesta, además del análisis estructural del sector y de las demandas de productos y servicios turísticos por parte de turistas extranjeros.

También se realizó el análisis del proceso productivo y de la infraestructura física y operativa necesaria, así como los flujos y fases del servicio. De igual forma se diseñó la estructura organizacional requerida y el análisis de los aspectos legales involucrados.

Las conclusiones, junto con el análisis financiero, permiten concluir la factibilidad financiera y operativa del proyecto con bajos niveles de riesgo.

Palabras clave: Turismo alternativo; Plan de negocios; “*Find Baires App*”.

Marcos Teóricos

La presente investigación se basa en el análisis teórico conceptual de dos ejes principales, a saber, en primer lugar, el mercado actual del turismo, en segundo lugar las posibilidades comerciales de las aplicaciones móviles.

En cuanto al primer eje de análisis, cabe destacar que, si bien, principalmente con ocasión del ataque terrorista del 11 de septiembre de 2001 se generó una serie de factores geopolíticos, de incertidumbre y de riesgos sanitarios que llevaron a una ralentización de la industria del turismo internacional, no obstante,

Actualmente, la industria del turismo internacional genera 1 de cada 11 puestos de trabajo. A su vez, representa un 30% de las exportaciones mundiales de servicios y el 6% del total de exportaciones de bienes y servicios. Como una categoría de exportaciones, a nivel mundial, el turismo se ubica en cuarto lugar detrás de los combustibles, químicos y alimentos, y notablemente delante de los productos automotrices (MINTUR, 2014, p. 17).

Para el caso de las Américas, con excepción del año 2009 en el que debido a la crisis financiera mundial el turismo se contrajo en todas las regiones, a excepción de África, el turismo internacional en las Américas ha crecido sostenidamente desde el año 2004, tanto en llegadas como en ingresos económicos (MINTUR, 2014).

Ya en el contexto específico de análisis de la situación de la industria del turismo de Argentina, si bien el país se ubica en el contexto de las Américas detrás de México, Estados Unidos y Brasil, en el contexto de Sur América ocupa el segundo lugar de recepción de turistas internacionales con lo cual se ubica estratégicamente en la industria turística de la región.

En efecto, en el año 2014 Argentina participó con el 20.3% de las llegadas de turistas internacionales a América del Sur y con el 17.4% de los ingresos económicos en América del Sur generados por el turismo internacional.

En cuanto al análisis de las posibilidades comerciales de las aplicaciones móviles, cabe destacar que en los últimos tiempos la introducción y el desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación fueron modificando la forma en que la sociedad se relaciona. La aparición de nuevas tecnologías como la computadora, el internet y los celulares ha cobrado gran importancia en el mundo debido a su capacidad de transformar continuamente el entorno económico y social.

Esto se debe a la aparición de las redes sociales, aplicaciones, transacciones bancarias móviles, etc., las cuales han modificado y facilitado la manera como las personas interactúan en el mundo.

Los servicios de tecnología móvil han ido aumentando en la medida que se sirven de mayor cantidad de usuarios. El GSMA (2016) informa que en el año 1991 existían 16 millones de móviles, posteriormente para el año 2011, 5.500 millones de móviles y para el año en curso 7.293 millones de móviles.

Estas cifras dan cuenta de la drástica expansión del número de usuarios que se suman a la utilización de la tecnología móvil, de tal forma que es imposible para las empresas actuales sustraerse de tomar en cuenta el crecimiento progresivo del mercado móvil y su utilidad para la innovación de nuevas formas de relación con los usuarios.

Metodología de Análisis

La presente investigación es de diseño no experimental por cuanto se pretende observar los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo o alterar su naturaleza. También es de diseño transversal por cuanto la muestra es tomada haciendo un corte en el tiempo y no a la manera de un seguimiento del objeto de investigación a través del tiempo (Hernández, 1997, p. 152).

La presente investigación es de tipo descriptivo ya que se pretende describir una situación específica de la problemática de las pyme y con base en ello proponer el diseño de un plan de negocios para la comercialización de paseos turísticos a cargo de guías locales en la ciudad de Buenos Aires con base en el aprovechamiento de la aplicación para tecnología móvil: “*Find Baires App*”.

Como quiera que la presente investigación propuesta es de tipo no experimental, las variables de investigación se denominan variables de criterio (X) y de estudio (Y) (Hernández, 2001).

Dentro de las variables de criterio se tienen los criterios de investigación de mercados, de marketing, de estrategia organizacional, de planeación financiera y de implementación.

En cuanto a las variables de estudio se tienen los indicadores de factibilidad de mercado, de planeación estratégica y de factibilidad financiera del proyecto.

Guía de Contenidos

En la presente investigación se desarrollarán los siguientes contenidos:

1. Se establece y estructura un marco teórico en el que se analiza el mercado actual del turismo y las posibilidades comerciales de las aplicaciones móviles que han de ser la herramienta principal para la consolidación de la idea de negocio.
2. Diseño de la estrategia metodológica en la que se establecen las categorías y variables de análisis, el diseño de instrumentos a aplicar, la población y muestra y los criterios de selección y recolección de la información, así como de análisis de resultados.
3. Se realiza una presentación de la idea de negocio, de la industria del turismo, los potenciales clientes, los objetivos y las justificaciones personales y profesionales.
4. Descripción de la idea de negocio, de los entornos y segmentos, la propuesta de valor y el análisis de mercado.
5. Se presenta el diseño de plan de negocio, el equipo a consolidar, el tipo de empresa, el plan de producción, de marketing, el análisis financiero y de riesgos.
6. Se analizan las fases de implementación del proyecto con miras a prever problemas, el alcance y el tiempo requerido.
7. Se analiza la inversión necesaria.
8. Finalmente se realizan conclusiones y recomendaciones.

Introducción o Idea del Negocio

Descripción Sintética de la Industria Donde se Desarrollará el Negocio

El turismo es desde hace varias décadas una pujante industria que ha mantenido un constante crecimiento, hasta el punto de que, “Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles” (OMT, 2016, s/p).

Tradicionalmente Argentina se posiciona como uno de los principales países de la región con mayor arribo de turismo, además de una consolidada infraestructura turística y de servicios que brinda diversas oportunidades de negocio para empresarios oferentes de diversos tipos de actividades, productos y/o servicios.

Sumado a lo anterior, los actuales desarrollos tecnológicos y de las telecomunicaciones han generado gran cantidad de posibilidades de negocio, principalmente por cuanto facilitan enormemente la conexión entre el oferente de un producto o servicio y su potencial cliente. Tal es el caso de las aplicaciones para tecnología móvil, las cuales le permiten a un usuario contar con amplia información en red sobre el producto o servicio que busca, los diferentes oferentes y hasta comparativos en línea sobre precios, condiciones y grado de confiabilidad.

Descripción Sintética del Cliente, Producto y Mercado

Más allá de los tradicionales planes y paquetes turísticos que se ofrecen al turista que visita la ciudad de Buenos Aires, actualmente existe una gran variedad de ofertas de diversos tipos y modalidades de turismo que no son cubiertas por los planes turísticos tradicionales.

Tal es el caso de nuevas modalidades de circuitos temáticos que amalgaman tango, artesanía, fútbol, gastronomía rural, fiesta gaucha y gran variedad de opciones que agregan valor histórico, cultural y de vivencia por las que el turista extranjero está dispuesto a pagar.

La conexión entre estas nuevas modalidades de productos y servicios turísticos y el potencial turista que los requiere es facilitada por las aplicaciones para tecnología móvil.

En la presente investigación se realiza un plan de negocios para la comercialización de paseos turísticos a cargo de guías locales en la ciudad de Buenos Aires con base en el aprovechamiento de la aplicación para tecnología móvil: “*Find Baires App*”.

Descripción de los Factores Personales y del Equipo

El presente trabajo surge ante la necesidad de aprovechamiento de las posibilidades comerciales de una gran variedad de ofertas de diversos tipos y modalidades de turismo que no son cubiertas por los planes turísticos tradicionales y cuyos potenciales clientes pueden ser contactados mediante el aprovechamiento de la aplicación para tecnología móvil: “*Find Baires App*”.

Cabe destacar que actualmente los smartphones y tablets son el principal instrumento de consulta en todos los ámbitos - laboral, personal y social - y que estos redefinen y resuelven los modos de comunicación cotidianos.

El turista que viaja por placer o por negocios también utiliza su teléfono para averiguar datos o información concerniente a su destino - hospedaje, reservas de vuelos, restaurantes o cualquier otro aspecto relativo a su viaje.

Con el plan de negocios a diseñar se aprovechan, tanto las posibilidades comerciales de una gran variedad de ofertas de diversos tipos y modalidades de turismo que no son cubiertas por los planes turísticos tradicionales, como la aplicación para tecnología móvil: “*Find Baires App*” con la cual se conecta al potencial cliente con el oferente del servicio turístico.

Objetivos del Proyecto

Objetivo general. Realizar un plan de negocios para la comercialización de paseos turísticos a cargo de guías locales en la ciudad de Buenos Aires con base en el aprovechamiento de la aplicación para tecnología móvil: “*Find Baires App*”.

Objetivos específicos. Los siguientes son los objetivos específicos del plan de negocios:

1. Realizar un estudio de mercado que permita establecer una proyección de la demanda con base en criterios científicos objetivos.
2. Analizar el proceso tecnológico de la aplicación para tecnología móvil: “*Find Baires App*” para prever la infraestructura física y operativa necesaria.
3. Analizar la estructura organizacional y los aspectos legales involucrados en el proyecto.
4. Realizar el análisis financiero que permita establecer la factibilidad financiera y de flujos financieros del proyecto.
5. Analizar las fases de implementación del proyecto con miras a prever problemas, el alcance y el tiempo requerido.

Hipótesis Principal

La aplicación para tecnología móvil: “*Find Baires App*” permite una oportunidad de negocio para la comercialización de paseos turísticos a cargo de guías locales en la ciudad de Buenos Aires y que justifica el presente plan de negocios.

La Oportunidad

Macro y Micro Entorno de la Industria del Turismo y de las Aplicaciones Móviles

Si bien, principalmente con ocasión del ataque terrorista del 11 de septiembre de 2001 se generó una serie de factores geopolíticos, de incertidumbre y de riesgos sanitarios que llevaron a una ralentización de la industria del turismo internacional, no obstante,

Actualmente, la industria del turismo internacional genera 1 de cada 11 puestos de trabajo. A su vez, representa un 30% de las exportaciones mundiales de servicios y el 6% del total de exportaciones de bienes y servicios. Como una categoría de exportaciones, a nivel mundial, el turismo se ubica en cuarto lugar detrás de los combustibles, químicos y alimentos, y notablemente delante de los productos automotrices (MINTUR, 2014, p. 17).

Para el caso de las Américas, con excepción del año 2009 en el que debido a la crisis financiera mundial el turismo se contrajo en todas las regiones, a excepción de África, el turismo internacional en las Américas ha crecido sostenidamente desde el año 2004, tanto en llegadas como en ingresos económicos (MINTUR, 2014).

Ya en el contexto específico de análisis de la situación de la industria del turismo de Argentina, si bien el país se ubica en el contexto de las Américas detrás de México, Estados Unidos y Brasil, en el contexto de Sus América ocupa el segundo lugar de recepción de turistas internacionales con lo cual se ubica estratégicamente en la industria turística de la región.

En efecto, en el año 2014 Argentina participó con el 20.3% de las llegadas de turistas internacionales a América del Sur y con el 17.4% de los ingresos económicos en América del Sur generados por el turismo internacional.

No obstante estos positivos indicadores, es preciso tener en cuenta que gran parte de los turistas internacionales recibidos por Argentina está compuesto por turistas de los países del

Mercosur, lo cual genera una gran dependencia regional por la que es preciso diseñar estrategias de diversificación con la que se motive la llegada de turistas internacionales provenientes de otras regiones.

Durante el año 2014, el movimiento de turistas intra-Mercosur explicó el 62,3% del total de las llegadas a los países del Mercosur. Al respecto, Paraguay, Argentina, Chile y Uruguay son los más "Mercosur dependientes" debido a que el 85,6%, 76,4%, 73,3% y 72,8% de los turistas internacionales recibidos, respectivamente, son originarios de países del Mercosur (MINTUR, 2014, p. 38).

Pese a lo anterior,

[...] el gasto de los turistas no residentes entre 2013 y 2014 aumentó 6,9%, pasando a ser US\$ 4.457,2 millones². El aumento del gasto de los turistas desde 2004 hasta 2014 fue de 106,1%, exhibiendo un crecimiento promedio anual de 7,5%. El gasto de los excursionistas, por su parte, fue de US\$89,1 millones, 41,9% más que en 2013. Este aumento se debió, en gran medida, al incremento del 34% del número de excursionistas durante el año 2014. El gasto en pasajes para 2014 fue de US\$594,3 millones, 1,7% menos que en el período anterior. Entonces, el gasto turístico total (que incluye al gasto de los turistas no residentes, los excursionistas no residentes y el gasto en pasajes) en el año 2014 alcanzó los US\$5.140,6 millones, implicando un aumento de 6,3% con respecto al año anterior (MINTUR, 2014, p. 47).

Actualmente, y en virtud de la caída del turismo receptivo en 2015 respecto del año anterior, de casi 200.000 personas, el Ministerio de Turismo de la Nación ha emprendido un plan "[...]" para recuperar e incrementar la llegada de viajeros extranjeros al país -en particular de la región y de destinos poco explorados, como el Lejano Oriente-, con una política de promoción internacional intensiva bajo la consigna de "salir a buscar al turista" (Télam, 2017, s/p).

Llama la atención que como parte de la estrategia comercial y de marketing institucional se incluye el "[...] rol la conectividad y la capacitación y adaptación de todos los actores del sector a

los requerimientos de nuevos turistas con diferentes realidades culturales” (Télam, 2017, s/p), estrategia que es el componente principal del presente plan de negocios.

Ya en el contexto de Buenos Aires, realizar una caracterización social y económica de Buenos Aires, conlleva, como lo propone Maceira (s/f),

[...] la dificultad de precisar cuáles son los límites mismos de su objeto, [pues] La Ciudad de Buenos Aires [...] se entrama con un conjunto de municipios, que muchas veces se refieren como “conurbano bonaerense” o “partidos del Gran Buenos Aires”. El aglomerado conformado por la Ciudad de Buenos Aires y este conjunto de partidos (actualmente en número de 24) se conoce también con la expresión “Gran Buenos Aires”, que utiliza el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la Argentina (Indec, 2003, en: Maceira, s/f, p. 1).

El Gran Buenos Aires es históricamente el centro urbano más relevante de Argentina conformando un todo urbano, que aún cuando es internamente heterogéneo, conforma un sentido de unidad, tanto en términos económicos como socio-demográficos y ocupacionales (Maceira, s/f).

Esta heterogénea caracterización social y económica es a su vez una fuente de diversos productos y expresiones culturales, muchos de los cuales se consolidan como patrimonio cultural y que contribuyen en un incremento de alternativas de productos y servicios turísticos.

La creciente importancia del turismo como práctica social es otra de las razones que llevan a considerar [el patrimonio cultural], condición que se extiende también al turismo con base en el patrimonio [cultural], que ha ido adquiriendo gran notoriedad y viene postulándose como una modalidad turística que permite superar los problemas del turismo tradicional. [De este modo...], Los lugares que cuentan con un acervo patrimonial se convierten, por esta razón, en potenciales lugares turísticos. Queda definida así una “vocación turística” del lugar, que según las perspectivas más comunes en el tema, sólo requiere ser activada por procesos de gestión turística para su desarrollo (Almirón, 2006, p. 102).

En este sentido, las posibilidades de productos y servicios turísticos con base en valores y patrimonios culturales de Buenos Aires es, ciertamente, rica en posibilidades y alternativas muy diversas, fruto de su heterogénea composición social, cultural y económica.

De este modo, “[...] el turismo también puede ser una forma de activar, revalorizar y resignificar el patrimonio, e inclusive promover la patrimonialización de elementos que antes no habían sido seleccionados [...]” (Pérez, 2013, p. 787).

Como ya se expuso anteriormente, Argentina es el tercer país con mayor desarrollo de tecnología móvil en América del Sur. De igual forma, se posiciona regionalmente como uno de los principales países con mayor ingreso turístico.

Los datos proporcionados por la OMT (2015), apuntan al aumento en un 5% en 2014 en el turismo regional. Gracias al empuje de Argentina (+13%), Ecuador (+14%) y Colombia (+12%), mientras Paraguay (+6%), Chile (+3%) y Perú (+2%) crecían a un ritmo más moderado. Los datos de llegadas para Brasil, el mayor destino de la subregión, siguen pendientes, aunque las cifras de ingresos por turismo indican un crecimiento moderado (OMT, 2015, p. 10).

Dicho lo anterior, Argentina se posiciona como uno de los principales países de la región con mayor arribo de turismo en el año 2014 y posteriormente para el 2015, aún con una pequeña variación negativa interanual, en comparación con el año anterior, donde se ha observado que ha ido en decremento el número de ingreso de turistas al país.

Pero si bien ha habido un decremento en el índice de porcentaje de turistas arribando al país, no obstante, en el ámbito regional el país se presenta como uno de los más atrayentes de turistas por su diversidad de ofertas y, paradójicamente, por la devaluación del dólar actual.

Entre las razones que explican el decremento del porcentaje anual de turistas en el país se encuentra el posicionamiento de Brasil como principal destino turístico de la región. Esto se

explica por el decreciente aflujo del real, respecto al dólar. De esta forma, proporciona un destino más económico para los turistas.

Pese a lo anterior, Argentina continúa siendo el principal competidor regional de turismo frente a Brasil. Por ello, representa una oferta altamente atractiva para turistas, particularmente la ciudad de Buenos Aires.

Las estadísticas del 2015 y 2016 de reservas de vuelos arrojan una medida de tendencia central que anticipa el comportamiento del turismo internacional. En ella se estimó que los turistas que arriban al país, se alojan al menos una noche en Ciudad Autónoma de Buenos Aires CABA.

Estos datos llevan a concluir que la ciudad se posiciona con un aumento en la estadía de turistas internacionales, ofreciendo mayor oportunidad de consumo y mejorando el mercado. Es así cómo, la CABA es una excelente oportunidad para propiciar el impulso turístico y comercial de la región y del país.

En cuanto a las posibilidades comerciales de las aplicaciones móviles, cabe señalar que en los últimos tiempos la introducción y el desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación fueron modificando la forma en que la sociedad se relaciona. La aparición de nuevas tecnologías como la computadora, el internet y los celulares ha cobrado gran importancia en el mundo debido a su capacidad de transformar continuamente el entorno económico y social.

La telefonía móvil particularmente ha adquirido un estatus central en la construcción identitaria de los sujetos. De este modo, “[...] el teléfono móvil puede considerarse hoy el objeto superlativo de nuestra época, aquel en el que se condensan simbólicamente las aspiraciones, valores y sueños de una sociedad” (Sandoval, 2016, p. 269).

En él se conjuga actualmente el conjunto de relaciones sociales de las personas que hacen vida a través de ello. En efecto, con el inicio de la era telefónica la forma como nos comunicamos y

relacionamos ha cambiado por completo, sumergiéndose en la propia concepción identitaria de cada persona.

Esto se debe a la aparición de las redes sociales, aplicaciones, transacciones bancarias móviles, etc., las cuales han modificado y facilitado la manera como las personas interactúan en el mundo.

Por ejemplo, pudiendo generar contenido, dar opiniones, mantenerse actualizado con los acontecimientos mundiales o de interés, realizar descargar, hacer video llamadas con amigos o familiares a larga distancia, buscar información o simplemente pasar tiempo de ocio.

Tal es así que los servicios de tecnología móvil han ido aumentando en la medida que se sirven de mayor cantidad de usuarios. El GSMA (2016) informa que en el año 1991 existían 16 millones de móviles, posteriormente para el año 2011, 5.500 millones de móviles y para el año en curso 7.293 millones de móviles.

Estas cifras dan cuenta de la drástica expansión del número de usuarios que se suman a la utilización de la tecnología móvil, de tal forma que es imposible para las empresas actuales sustraerse de tomar en cuenta el crecimiento progresivo del mercado móvil y su utilidad para la innovación de nuevas formas de relación con los usuarios.

Los datos expuestos por el GMSA dan cuenta por qué es de vital importancia para las empresas entender que no pueden dejar de lado este fenómeno -el de la tecnología móvil-.

Se tiene la percepción que la implementación de acciones de comunicación y marketing en las plataformas móviles para las empresas es todavía prescindible ya que es algo reciente y joven y que no todos manejan, pero la rapidez de desarrollo y difusión hará que las empresas que no se muevan en este ámbito queden en breve termino desfasadas (Marsala, s/f, p. 8).

La expansión de la telefonía móvil no sólo abarca al conjunto de todos los sectores de una población, sino que se extiende mundialmente. Particularmente en América Latina y al caso que

interesa, en Argentina representa el tercer mercado más grande de América Latina con 61 millones de conexiones móviles.

“La penetración de suscriptores únicos supera ampliamente el promedio de la región (68%) con un 90% de usuarios reales (más alta que el 85% de Europa, y que el 80% de los Estados Unidos” (GSMA, 2016, p. 2).

Este mercado de uso móvil en el país se ve representado en redes sociales, mensajería y plataformas de comercio electrónico que, por el éxito regional, han permitido la consolidación de empresas de internet local con proyección mundial (como MercadoLibre, Despegar, Olx, etc).

El GMSA (2016) estimó que para el año 2015 el aporte del sector móvil a la economía superó la cifra de los USD 21.000 mil millones en términos de valor agregado, lo que significa un 3,7% del PIB total nacional.

Dicho lo anterior, se presenta en el mercado argentino un entorno favorable que permite el surgimiento y consolidación de nuevas *startups* basadas en la conectividad móvil. En tal sentido, el mercado argentino se presenta sumamente próspero para la implementación de nuevas aplicaciones de uso móvil, donde los usuarios puedan acceder en cualquier momento del día.

Marsala (s/f) afirma que “en el 2015 las mayorías de las consultas en internet se realizaron desde un móvil o tableta. Una minoría lo hace desde un ordenador” (p. 6).

Se da cuenta así del creciente impacto de la tecnología móvil, donde se estima que para los años posteriores lidere el mercado de consultas, descarga de datos y contenido.

De esta manera, la telefonía móvil no se limita al sector en el que son producidas, sino que abarca a todos los sectores de producción y consumo. Este mercado ofrece al usuario, sin duda alguna, mejora en su calidad de vida, posicionándose de tal manera que oferta nuevas formas de relación entre las personas, permitiendo el desarrollo de comunicaciones interpersonales,

promoción de cohesión social, asistencia en caso de desastres y educación para personas de bajo recursos. Así ofrece un sinfín de beneficios al usuario.

Frente a la industria del turismo, la posibilidad de comunicación móvil constante mejora el sentimiento de seguridad y también la autonomía de las personas. La mayoría de las llamadas del móvil se realizan desde sitios en los que se podría llamar de otra manera. "Por tanto, no es tanto que sea móvil, sino que sea constante" (Sandoval, 2016, p. 8).

Para concluir, el mercado móvil se proyecta como una fuente en ascenso de oportunidades aún en bruto y a su vez, ofrece satisfacción al usuario, en tanto ofrece nuevas comodidades que facilitan sus condiciones de vida.

Es preciso concluir que, analizado el contexto social, económico y turístico de Buenos Aires, y aunado a las posibilidades que actualmente brindan las aplicaciones móviles, se cuenta con la oportunidad comercial de diseñar productos y servicios turísticos orientados a turistas extranjeros.

La aplicación para tecnología móvil "*Find Baires App*" ofrece la posibilidad de masificar la oferta turística, facilitando la exhaustiva interacción entre el turista y el producto y oferente turístico. Dicha interacción brinda mayores niveles de confianza para las partes, y contribuye enormemente a facilitarle al turista la toma de decisiones frente a la diversidad de posibilidades de productos y servicios turísticos.

Para el empresario turístico, la tecnología móvil "*Find Baires App*" le facilita una mejor segmentación de su oferta y mayor cantidad de contrataciones logradas con mayores niveles de confiabilidad y seguridad.

Las diversas oportunidades de ganancias que ofrece la elaboración de una app para paseos turísticos en CABA son, en síntesis: a) En cuanto a la aplicación para móviles, se trata de un mercado en ascendencia. Se estima como se mencionó anteriormente, que las APPS manejaran el

mercado de las tiendas y servicios; b) Argentina representa el mayor competidor de turismo frente a Brasil; c) CABA es la principal ciudad del país con ingresos mayores de 58% de turistas; d) El turismo del país, aún a pesar de encontrarse en leves descensos, sigue manteniéndose como una excelente oportunidad de inversión por su alta competitividad regional.

Vista la oportunidad comercial, ahora es preciso completar el análisis de los demás componentes del estudio de mercado, que permita determinar el mercado potencial de forma más objetiva y con datos cuantitativos.

Ciente y Segmentos Actuales de Clientes

Para el análisis de los potenciales clientes y su debida segmentación, y, teniendo en cuenta que en la presente investigación se analiza el flujo de turistas extranjeros que llegan a Buenos Aires vía aérea, se tienen en cuenta los datos de MINTUR (2014), según los cuales, por el aeropuerto de Ezeiza y Aeroparque entraron en 2014 poco más de 110.000 turistas extranjeros (Resto del mundo), esto daría un aproximado de 300 turistas extranjeros que diariamente entran a Buenos Aires por dicho terminal aéreo internacional (Los cálculos de tamaño de la muestra y el instrumento aplicado se presentan en el Anexo A).

Como resultado de los análisis realizados al comportamiento y segmentación de los turistas extranjeros, se encontró que el potencial consumidor al que se dirige el presente plan de negocios se caracteriza por ser turistas extranjeros, altamente informados, exigentes y conocedores del manejo de redes sociales en línea y aplicaciones móviles en donde habitúan a encontrar y demandar productos y/o servicios.

Por lo general llegan en grupos homogéneos en edad que puede oscilar entre los 14 a 50 años. De este modo, se forman grupos por rangos de edad en los que puede haber grupos de turistas jóvenes, por lo general ejecutivos, grupos de adultos y grupos de adultos mayores. Este último

segmento de población suelen realizar estadías más prolongadas y demandan circuitos alternativos de turismo orientado al esparcimiento pasivo y la gastronomía.

En contraste, los grupos poblacionales jóvenes demandan circuitos turísticos alternativos orientados a deportes extremos, fiesta o fútbol.

En cuanto a la segmentación del mercado al que se pretende llegar se establecen criterios de inclusión y exclusión.

Dada la caracterización de los turistas ya realizada, los servicios a ofrecer se orientan, por grupos poblacionales según rangos de edad. De esta forma, en la plataforma de tecnología móvil "*Find Baires App*" se ofrecerán circuitos de turismo según la forma como se agrupen por rangos de edad, siendo que los grupos poblacionales de turistas extranjeros más jóvenes, buscan deportes extremos, senderismo, fiesta, fútbol, mientras que los grupos de turistas mayores buscan esparcimiento pasivo y planes basados en gastronomía y vinos. También es pertinente el diseño de planes alternativos para grupos de turistas que viajan con su núcleo familiar, caso en el que, si bien la composición del grupo es heterogénea en cuanto a las diferentes edades de sus miembros, buscan planes comunes en virtud de la unidad de su núcleo.

Se excluyen los grupos de turistas de estadías cortas y que buscan planes tradicionales enfocados a negocios, convenciones o trámites oficiales.

También es preciso aclarar que, según la distinción entre los conceptos de turista y excursionista, se excluyen de la muestra a los excursionistas.

También se excluye de la muestra a los turistas que no hagan uso de la red de hoteles de la ciudad sino que se hospeden en viviendas de familiares y amigos, ya que este tipo de turistas, por

lo general, no es consumidor de los planes o circuitos turísticos ofrecidos por la industria de turismo¹.

En un principio, los servicios a ofrecer se orientan a los turistas extranjeros que ingresen a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires CABA por el aeropuerto de Ezeiza y Aeroparque, pero en la medida en la que la infraestructura financiera y operativa de la empresa se robustezca, se emprenderán acciones para ampliar el mercado para ofrecer los servicios mediante circuitos alternativos de turismo para turistas extranjeros que ingresen por el puerto de Buenos Aires.

Aplicada la encuesta a los 80 turistas extranjeros que conformaron la muestra calculada, se obtuvieron los siguientes resultados.

Con las respuestas a las cuatro primeras preguntas de la encuesta aplicada se puede hacer una caracterización sociodemográfica de los turistas entrevistados, lo cual arroja los siguientes datos:

Tabla 1

Distribución de turistas encuestados según rangos de edad.

0-15 (Niños)		16-26		27-39		40-59		60 en adelante	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
4	5	18	22.5	29	36.25	16	20	13	16.25

Fuente: Elaboración del autor con base en encuesta aplicada.

¹ Se entiende por visitante a las personas que viajan a un destino principal distinto al de su lugar de residencia, por una duración inferior a un año, con cualquier propósito, excepto aquel que implique ser empleado por una organización establecida en dicho lugar o país. Pueden ser nacionales cuando viajan dentro de su mismo país e internacionales cuando lo hace fuera de su país de origen. De este término se desprenden dos: turistas y excursionistas. Un turista es un visitante, con la condición que debe pernoctar en el destino, esto es, que se quede por al menos 24 horas, pero como ya se menciono antes, no más de 1 año; los motivos pueden ser personales, profesionales o de negocios. En cuanto al concepto de excursionista, al igual que el de turista, todo excursionista es un viajero, pero aquí la condición radica en que durante su viaje no deben pernoctar en el destino, o lo que es igual, no deben durar más de 24 horas ahí. Para efectos estadísticos, los excursionistas normalmente son personas que viajan a ciudades fronterizas, ya sea en su propio vehículo o en cruceros, a destinos de costa. Véase Entorno Turístico (s/f).

Vale la pena destacar que la presente investigación es la primera en realizar una caracterización de los turistas extranjeros por rangos de edad, lo cual es importante para la segmentación de los turistas, pues es apenas obvio que, cada rango de edad tendrá comportamientos, preferencias y motivaciones distintas frente a los diversos circuitos y planes turísticos que se les ofrezca, así como frente a su modo de acceder a ellos y si entre estos modos muestran interés por el uso de aplicaciones para móviles como la tecnología móvil “*Find Baires App*”.

Entrando a interpretar los resultados de la tabla, es preciso tener en cuenta que la fecha de realización de la encuesta no corresponde con la época de verano ni de vacaciones en la cual es mayor el afluente de turistas en grupos familiares que, obviamente incluye niños. Para esta época sería aconsejable el diseño de circuitos que tengan en cuenta el aumento de grupos familiares con planes, productos y servicios que tengan en cuenta a todos los miembros habituales de un grupo familiar teniendo en cuenta las diferencias de edad entre ellos.

En cuanto a los resultados por rangos de edad, el rango poblacional de 27 a 39 años conforma el grupo mayor con poco más del 36%, siendo a este grupo poblacional al que inicialmente se debe hacer mayor énfasis en las estrategias de marketing.

Los demás grupos poblacionales, los cuales presentan porcentajes relativamente similares, también son dignos de tener en cuenta para el diseño de circuitos alternativos de turismo acorde con las preferencias de cada grupo.

El grupo poblacional de la tercera edad, si bien fluctúa con notables incrementos de llegadas en época de vacaciones (2° y 3° trimestre), es un grupo poblacional muy importante toda vez que registra los mayores periodos de estancia, tienen gran capacidad de consumo y gran disposición por el disfrute y el turismo.

Pasando al análisis de resultados por nacionalidad de los turistas encuestados de obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2

Distribución de turistas encuestados según nacionalidad de procedencia.

Brasil		Uruguay		Chile		Paraguay		Bolivia		Resto de América		EE UU y Canadá		Europa		Resto del mundo	
N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
16	20	13	16.25	11	13.75	9	11.25	6	7.5	6	7.5	5	6.25	10	12.5	4	5

Fuente: Elaboración del autor con base en encuesta aplicada.

Los resultados logrados guardan gran relación con de MINTUR (2014). Lo importante a destacar es que la mayoría de nuestros turistas extranjeros la componen los nacionales de nuestros vecinos limítrofes. En efecto, entre Brasil, Uruguay, Chile, Paraguay y Bolivia, constituyen el 68.75% de los turistas extranjeros que visitan Argentina entrando por Buenos Aires (aeropuerto de Ezeiza y Aeroparque).

Frente a la pregunta por si viajan solos o en grupo, de los 80 turistas encuestados 60 de ellos (75%) viajaban al menos con un acompañante, por lo general del mismo rango de edad (parejas y/o compañeros de viaje de negocios) con excepción de los cuatro niños, quienes, obviamente, viajaban con adultos de sus correspondientes núcleos familiares.

Con las respuestas a estas tres preguntas iniciales de la encuesta se estructura una caracterización sociodemográfica general de los turistas extranjeros que ingresan por Buenos Aires (aeropuerto de Ezeiza y Aeroparque). Ahora es preciso entrar a analizar los resultados de la cuentas frente a aspectos más concretos del turismo.

En cuanto al motivo de viaje, y realizando el mismo esquema de clasificación de MINTUR (2014), se encontró que de los 80 turistas entrevistados 45, (56.25%) ingresó a Buenos Aires en

procura de "Vacaciones, ocio y recreación", le siguieron 22 turistas (27.5%) que manifestaron ingresar para "Visita a familiares o amigos". Finalmente, 13 turistas (16.25%) manifestaron el motivo de "Otros negocios".

En cuanto a la intención de tiempo de permanencia, si se considera la totalidad de los 80 turistas encuestados se encuentra, al igual que en MINTUR (2014), que el promedio de estancia de los turistas extranjeros es de 10 noches, sin embargo, al hacer un análisis según grupos poblacionales se descubren matices interesantes, por ejemplo, los que menos tiempo de estancia registran son los viajeros unipersonales, en contraste, viajeros en grupo y a mayores edades se registran mayores tiempos de estancia.

Frente a la pregunta sobre la forma de realizar sus paseos, la mayoría de turistas, 80% acuden a empresas de turismo mediante planes de guía. A este respecto es preciso aclarar que son turistas que llegan a Buenos Aires por primera vez. Los que ya han tenido una experiencia previa en la ciudad o tienen familiares en ella optan por el transporte público.

En cuanto al uso de aplicaciones móviles sobre información y compra de productos o servicios turísticos el 95% de ellos accede a dichas aplicaciones, al menos en busca de información básica sobre lugares turísticos de interés, lugares recomendados de hospedaje y de gastronomía. Solo un mínimo porcentaje de turistas (por lo general adultos mayores) hace uso exclusivo de la información y servicios de las agencias o empresas de turismo.

Entre quienes hacen un uso frecuente de aplicaciones móviles, se puede concluir que, más allá de la simple búsqueda de información sobre sitios turísticos, entre más jóvenes sean los turistas, hay mayores niveles de compra de productos o servicios turísticos accedidos mediante la aplicación móvil.

Dentro de las aplicaciones móviles que los turistas extranjeros expresaron utilizar se encuentran: TripAdvisor, Argentina Guía de Viaje y Guías Móviles, entre otras.

Frente al interés que muestran los turistas extranjeros por conocer nuevos puntos de interés de la ciudad que no son de turismo tradicional, en poco más del 80% se muestran interesados. Quienes muestran dicho interés son turistas que llegan a Buenos Aires por primera vez. Los que ya han tenido una experiencia previa en la ciudad o tienen familiares en ella omitieron responder.

Por último, y de manera similar a la respuesta de la pregunta precedente, respecto de la intención de contratar un guía como ayuda para conocer más en profundidad la ciudad, en poco más del 80% se muestran interesados, siendo los turistas novatos los que muestran dicho interés, mientras que los que ya han tenido una experiencia previa en la ciudad o tienen familiares en ella omitieron responder.

Propuesta de Valor

Comenzando con el análisis de la industria del turismo a nivel mundial, la tendencia de esta industria ha sido la de un constante crecimiento, consolidándose en fuente de divisas, tanto para países industrializados como países con economías emergentes.

Sólo en la década 2004-2014 la cantidad de turistas que dejaron sus países para visitar un destino extranjero creció 48,8%, mientras que los ingresos generados por los mismos en los países de destino crecieron 100,2%, medido en dólares corrientes. Esto significa unas tasas de crecimiento promedio anual de 4,1% en llegadas y de 7,2% en ingresos (MINTUR, 2014, p. 18).

La tendencia mundial también se verifica para las Américas, en donde ha crecido sostenidamente desde el año 2004, tanto en llegadas como en ingresos económicos, lo cual es “[...] consecuencia del esfuerzo que las Américas han realizado en los últimos años para avanzar en materia de turismo internacional diversificando y revalorizando su oferta” (MINTUR, 2014, p. 31).

Ya en el contexto nacional, cabe destacar que Argentina ha sido un protagonista importante en esta industria. Según la OMT (2016) Argentina es, con 5.736 millones de turistas en el año 2015, el segundo país más visitado de Sudamérica, y el tercero más visitado de toda América Latina, después de México y Brasil.

El número de llegadas de turistas no residentes, por todas las vías de ingreso², en 2014 fue de 5.930.644, que gracias a un crecimiento interanual del 13,1% se alcanzó un nuevo máximo histórico. El crecimiento acumulado entre 2004 y 2014 fue de 71,6% en el total de llegadas, lo que representa una tasa promedio anual de crecimiento del 5,5% (MINTUR, 2014, p. 41).

Las principales actividades y servicios demandados por los turistas internacionales a su paso por Argentina se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 3

Actividades realizadas por turistas no residentes durante su viaje en la Argentina por motivo de viaje, distribución porcentual. Aeropuerto Internacional Ezeiza, Aeroparque J. Newbery, Aeropuerto de Córdoba y puerto de Buenos Aires. Año 2014.*

Actividades culturales en lugares urbanos	Experiencias vinculadas a la gastronomía y el vino	Actividades de tango	Actividades programadas de compras en áreas comerciales	Actividades nocturnas	Visitas a áreas protegidas	Actividades de baja dificultad en medios naturales
57,5%	26,7%	25,1%	24,4%	16,8%	14,3%	11%

(*) Dado que esta pregunta en la ETI es de respuesta múltiple, la suma de los porcentajes supera el 100%

Fuente: MINTUR-INDEC en base a información de la Encuesta de Turismo Internacional. Elaboración del autor con base en MINTUR (2014, p. 71).

La anterior relación de actividades realizadas por turistas internacionales a su entrada por Buenos Aires da cuenta de las actividades tradicionales y enmarcadas dentro de las clasificaciones oficiales y de consultoría.

² Incluye las vías aéreas, terrestres, fluviales y marítimas.

No obstante lo anterior, en la última década han proliferado, tanto la demanda como el ofrecimiento de productos y servicios turísticos alternativos que por lo general no se cuentan dentro de las habituales clasificaciones de la industria.

Tal es el caso del turismo cultural, que dicho sea de paso, Argentina cuenta con invaluable valores culturales patrimoniales (Socioculturales como el tango, arquitectónicos, gastronómicos, históricos y de formas de vida como la cultura gaucha) que son de interés para turistas extranjeros y pueden ser ofertados en el contexto de productos y servicios turísticos alternativos.

[...] el turismo ha comenzado a ser visualizado como una actividad susceptible de generar un aporte a la integración social y al acercamiento entre los pueblos. La modalidad del llamado "turismo cultural" es una convergencia tendiente a la valoración y el respeto por los recursos, tanto culturales como naturales (UNESCO, 1982). Se supone que en el consumo cultural de los turistas pueden observarse actitudes, creencias, ideas y valores de las personas, así como sus pautas de comportamiento o modos de vida (Richards, 2000). Desde este enfoque se plantea que el turismo cultural no implica simplemente la visita a diversos lugares sino que tiende a satisfacer las necesidades culturales de los sujetos. En este sentido, la Carta Internacional sobre Turismo Cultural (ICOMOS, 1999) sostiene el carácter insustituible del patrimonio cultural de cada comunidad, lo que significa una inminente tensión entre los aspectos locales y globales, así como un desafío para la comunidad anfitriona respecto de la necesidad de preservarse, por una parte y de comunicar de manera efectiva sus significados a los visitantes, por otra. En los tiempos contemporáneos, ya no se discute que el turismo persigue y cumple objetivos económicos, pero ello no descarta su influyente valor como recurso educativo (Conforti, Gonzalez & Endere, 2014, p. 753).

El tango es precisamente uno de esos valores culturales que funge como referente social patrimonial, a su vez como atractivo y recurso turístico que identifica a Buenos Aires y a Argentina ante el mundo (Gómez, Almirón, & González, 2011).

Dentro de las posibilidades del turismo cultural alternativo, el turismo rural, y con éste, el turismo gastronómico, es también una interesante opción de negocio turístico alternativa a los tradicionales planes comercializados.

El turismo rural y “[...] la gastronomía puede promover el desarrollo regional impulsando la mejor distribución del ingreso, generando empleo, aumentando la recaudación de impuestos, la producción agrícola agropecuaria y creando mejores condiciones de vida para la comunidad (Navarro, & Schlüter, 2010, p. 913).

Tal es la actual nueva tendencia de los cada vez más conocedores, informados y exigentes turistas extranjeros, que ahora demandan la posibilidad de planificar su viaje con un perfil estrictamente personal, previendo el hospedaje, la alimentación y los paseos, así como también descubrir puntos de interés no previstos por las agencias de turismo tradicionales o de consumo turístico masivo, pero que son de referencia particular a nivel histórico, cultural o social del lugar visitado.

En este contexto, el aprovechamiento de aplicaciones para tecnología móvil como “*Find Baires App*”, son de gran ayuda en la tarea de dar a conocer al turista extranjero la gran variedad de ofertas de diversos tipos y modalidades de turismo que no son cubiertas por los planes turísticos tradicionales, además de la conexión segura que en tiempo real permite la aplicación y que conecta al turista con el oferente del producto o servicio turístico alternativo.

Teniendo en cuenta que la tecnología móvil es hoy una herramienta irremplazable en relación al ocio, al trabajo y sobre todo, a la comunicación, la idea del presente proyecto es la presentación formal de un plan de negocios para la comercialización de paseos turísticos a cargo de guías locales en la ciudad de Buenos Aires con base en el aprovechamiento de la aplicación para tecnología móvil: “*Find Baires App*”, aplicación multi-plataforma de fácil acceso,

compatible con las distintas tecnologías del mercado y con un criterio sostenible que colabore en su rentabilidad y evolución.

El aprovechamiento de esta aplicación tecnológica será desarrollado contemplando los circuitos tradicionales de nuestra ciudad, así como también promoverá el recorrido por distintos barrios de menor renombre pero cuyo carácter particular o simbólico estará basado en distintos puntos específicos de tipo histórico, sociocultural o deportivo.

El producto o servicio turístico final será brindado por guías turísticos locales del barrio en cuestión, que conozcan a fondo la historia y el contexto de éste, agregándole aún más valor positivo al recorrido elegido por el turista. Es decir, se apunta a un servicio de excelencia en la información, así como también a una experiencia sensible que permita a quien la haya suscrito, no solamente conocer dicho destino sino también vivenciarlo de manera más personal y experimental.

Mercado

Dadas las condiciones encontradas no se consideran barreras de entrada diferentes de las exigencias de calidad requeridas por los turistas extranjeros y las condiciones de servicio establecidas en los manuales y protocolos de servicio turístico establecidos por MINTUR y adoptadas por la Asociación de Guías de Turismo de Buenos Aires (Aguitba). Se concluye entonces que el mercado disponible es igual al mercado potencial.

Como ya se estableció previamente en la segmentación, el mercado meta lo constituye el afluente de turistas extranjeros que ingresan a Buenos Aires por el aeropuerto de Ezeiza y Aeroparque, los cuales se segmentan en grupos poblacionales según rangos de edad. De esta forma, en la plataforma de tecnología móvil "*Find Baires App*" se ofrecerán circuitos de turismo según la forma como se agrupen por rangos de edad, siendo que los grupos poblacionales de

turistas extranjeros más jóvenes, buscan deportes extremos, senderismo, fiesta, futbol, mientras que los grupos de turistas mayores buscan esparcimiento pasivo y planes basados en gastronomía y vinos. También es pertinente el diseño de planes alternativos para grupos de turistas que viajan con su núcleo familiar, caso en el que, si bien la composición del grupo es heterogénea en cuanto a las diferentes edades de sus miembros, buscan planes comunes en virtud de la unidad de su núcleo.

Se excluyen turistas de estadías cortas y que buscan planes tradicionales enfocados a negocios, convenciones o trámites oficiales.

También se excluye a los turistas que no hagan uso de la red de hoteles de la ciudad sino que se hospeden en viviendas de familiares y amigos, ya que este tipo de turistas, por lo general, no es consumidor de los planes o circuitos turísticos ofrecidos por la industria de turismo.

En virtud del análisis realizado en el mercado potencial, se puede concluir que dicho cálculo sobre el mercado potencial resulta ser conservador pues atiende exclusivamente al número de encuestas respondidas sin entrar a considerar que dicho número de encuestas corresponden a una muestra que estadísticamente es representativa de una población potencial de 300 turistas por día. De este modo, aún descontando el margen de error estadístico, se puede concluir un potencial mercado cuatro veces mayor.

No obstante, continuando con una proyección conservadora que solo atiende a las encuestas realizadas se tiene la siguiente proyección de la demanda:

Tabla 4

Proyección de la demanda según encuestas aplicadas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transacciones de intermediación turística.	72.000	87.428	108.000	123.428	123.428

El cálculo de la tabla anterior, como ya se anotó, es una proyección conservadora que solo atiende a las encuestas realizadas y se basa en las estimaciones realizadas por parte del emprendedor de acuerdo al ciclo de vida del servicio a ofertar y al análisis cualitativo de las respuestas obtenidas de la entrevista aplicada.

Se prefiere optar por un escenario y proyección conservadora por cuanto, si bien el resultado de las encuestas permitiría realizar una proyección superior, también es preciso reconocer que falta conocer aún más el comportamiento de los turistas extranjeros frente a la aceptación del uso masivo de aplicaciones móviles para la compra de productos y servicios turísticos a su llegada a Buenos Aires.



Plan de Negocio

Equipo

El equipo humano de "Find Baires App" se compone, para el área de gestión, de su Gerente y un Asistente administrativo, y para el área operativa un Ingeniero analista que trabajará de planta y a partir del segundo año de operación se contará con otro Ingeniero analista que se contratará por prestación de servicios.

De conformidad con la anterior estructura organizacional se proyecta el siguiente organigrama:



Figura 1. Organigrama de "Find Baires App".

En cuanto a los costos operáticos de la estructura operacional, la siguiente es la proyección de costos, tanto para su componente administrativo como para su componente ingenieril operativo:

Tabla 5

Proyección de costos del área administrativa.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	240.000	247.200	254.616	262.254	270.122
Asistente Admon	96.000	98.880	101.846	104.901	108.048
Sueldo básico	336.000	346.080	356.462	367.156	378.170
FP	139.440	143.623	147.931	152.369	156.940
Nómina	475.440	489.703	504.394	519.526	535.110

Tabla 6

Proyección de costos del área ingenieril operativa.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingeniero	240.000	247.200	254.616	262.254	270.122
Sueldo básico	240.000	247.200	254.616	262.254	270.122
FP	99.600	102.588	105.665	108.835	112.100
Nómina	339.600	349.788	360.281	371.090	382.222
Profesional 2 por proyecto	0	120.000	154.500	180.353	185.763

En cuanto a la definición de cargos y la descripción de funciones y tareas por cargo, estos se presentan en el Anexo B.

La Empresa

El marco jurídico de "Find Baires App" se constituirá como Sociedad de responsabilidad limitada LTDA.

Se trata entonces de una sociedad que puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, su naturaleza es comercial, pero puede hacer actividades tanto

comerciales como civiles, se crea por documento privado y nace después del registro en la cámara de comercio. Se constituye por documento privado o por escritura pública ante notario.

Tratándose de una Sociedad de Responsabilidad Limitada LTDA, es sujeto pasivo de las siguientes obligaciones tributarias, algunas de las cuales sólo aplican si alcanza el monto, como en el caso del impuesto al patrimonio, o es propietaria de un bien sujeto a dicho impuesto, como en el caso de los bienes inmuebles para el impuesto predial o el de vehículos:

1. Declaración de Renta y Complementarios como entidades o personas del régimen ordinario o del régimen especial.
2. Declaración del Impuesto a las Ventas.
3. Declaración del Impuesto de Industria y Comercio.
4. Declaración de retención en la fuente del impuesto de renta y timbre.
5. Declaración de Retención en la Fuente.
6. Declaración del Impuesto Predial Unificado (si aplica al ser propietaria de un inmueble).
7. Declaración del Impuesto Unificado de Vehículos (si aplica al ser propietaria de vehículo).
8. Otras del orden regional.

En cuanto a sus aspectos laborales, la organización está obligada a cumplir con el régimen laboral argentino y en consecuencia en las proyecciones financieras se considera el Factor Prestacional debiéndose cubrir costos por salario, cesantías, intereses de cesantías, prima de servicio, vacaciones y los aportes a seguridad social.

El siguiente es el cálculo de costos de aspectos legales para el registro legal de la organización:

Tabla 7

Proyección de costos pos aspectos legales.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Póliza de seguros	Un	5.000	5.150	5.304	5.463	5.627
Gastos de constitución y registro matrícula	Un	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000

En cuanto a su macrolocalización, la sede de la empresa se realizará en la ciudad de Buenos Aires por ser la puerta de entrada del mayor afluente de turistas extranjeros al país y por la facilidad de acceso a recursos tecnológicos en los que se basa el plan de negocios.

La microlocalización se hará dentro del perímetro urbano de Buenos Aires. Allí se encuentran ventajas tales como: a) mayor aceptación e imagen por parte de clientes; b) cercanía con gran número de importantes comercios; c) fácil desplazamiento y acceso a personal de colaboradores; d) conexión rápida con vías troncales como autopistas; e) garantía de altos estándares de calidad de servicios tecnológicos.

En cuanto a la cualificación de factores. Si bien la localización del proyecto ya está decidido que sea dentro del perímetro urbano de Buenos Aires por las razones ya expuestas, dentro de éste se presentaron dos alternativas de microlocalización que se analizan a continuación:

A: alternativa de microlocalización en el perímetro urbano.

B: alternativa de microlocalización en la periferia del perímetro urbano.

Tabla 8

Puntaje de factores relevantes en la microlocalización.

Factores relevantes	Importancia asignada en puntaje	Alternativas de microlocalización			
		A		B	
		Calificación esc: 0 - 100	Calificación ponderada	Calificación esc: 0 - 100	Calificación ponderada
Características de la oficina (iluminación)	0.10	100	10.0	40	4.0
Facilidades de comunicación	0.10	70	7.0	100	10.0
Obras aprovechables de la oficina	0.10	100	10.0	60	6.0
Facilidad para el acceso: llegada, salida.	0.06	100	6.0	40	2.4
Vecindario comercial ya establecido (no residencial)	0.05	100	5.0	60	3.0
Total	0.41		38.0		25.0

Fuente: Estudio realizado.

En cuanto a sus estrategias de Gerencia o Planeación Estratégica, ésta es definida por Taylor y Harrison (1991) como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que le permiten a las organizaciones el logro controlado de sus objetivos.

Una revisión de sus antecedentes muestra los cambios de la planeación estratégica en sus últimos treinta años, en donde inicialmente se concibió en un contexto de estabilidad y de crecimiento económico. En la década de los años setenta la planeación estratégica se caracterizó por priorizar acciones para situaciones de ataque. En la década de los años 80 se caracterizó, en virtud de la crisis, por los recortes y la racionalización, en efecto, Taylor y Harrison (1991) refieren que:

La última etapa de la Planeación Estratégica ha pasado por cuatro momentos: un primer momento de planeación para el crecimiento, un segundo momento de planeación para la transformación cultural, un tercer momento de desnormatización y privatización y un cuarto momento de enfoque hacia los mercados mundiales (Taylor y Harrison, 1991, p. 80).

En concordancia con lo anterior, “la Planeación Estratégica ha sido concebida en un primer momento como Planeación a Largo Plazo, en un segundo momento fue concebida como Planeación Estratégica, en un tercer momento se concibió como plantación Corporativa y en su última etapa se le concibe como Gerencia Estratégica” (Taylor y Harrison, 1991, p. 80).

La Planeación Estratégica es un proceso eminentemente participativo que permite a quienes toman decisiones en una organización definir su misión, visión y objetivos y plantear estrategias con miras a lograrlas, a partir de un análisis cuidadoso de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con que cuenta.

La Misión es entendida como la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en materia de operaciones, productos, mercados, bienes y servicios y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Cada organización es única porque sus principios sus valores, su visión y la filosofía de sus dueños la distinguen de las demás. La misión responde a las preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuáles son nuestros productos y servicios?, ¿Cuáles son nuestros clientes?, ¿Cuáles son nuestros mercados potenciales?, ¿Qué rentabilidad vamos a lograr?, ¿Cuáles son nuestros canales de distribución?

La Visión es un conjunto compartido de ideas que permiten a los fundadores de una organización visualizar y orientar el rumbo que se debe seguir y el camino por recorrer en el futuro. La visión debe ser inspiradora, desarrollar sentido de pertenencia y mover a la acción pero, ante todo, real y posible. Una visión sin acción es simplemente un sueño. Una visión puesta en marcha puede cambiar el mundo.

Los Objetivos se conciben como un proceso científico, formulado a partir del planteamiento de problemas, se orientan a la búsqueda de las respuestas de las situaciones problemáticas. Por ello, es de mucha ayuda responder a la pregunta: ¿para qué y qué se busca con las acciones a

emprender? Dar respuesta a este interrogante permite delimitar el marco de acciones y sus alcances.

"*Find Baires App*" define su misión y visión empresarial a partir del slogan: "Servicios turísticos en tiempo real".

En efecto, la misión de la empresa proyectada es la de una empresa de intermediación con base en recursos tecnológicos de avanzada, con altos valores éticos que trabaja por la seguridad y prestación de servicios de alta calidad para sus clientes (turistas y oferentes de productos y servicios turísticos), a quienes conecta y les colabora para que el servicio contratado culmine exitosamente con altos niveles de calidad y satisfacción para el turista extranjero.

La intermediación tecnológica está soportada en un equipo de talentosos profesionales con experiencia, sentido de compromiso y motivados para el logro de sus objetivos y enfocados en sus clientes.

En cuanto a la visión, "*Find Baires App*" se proyecta con la visión de ser en el año 2020 una empresa consolidada y reconocida en Argentina por su calidad en la prestación de servicios integrales de intermediación tecnológica.

En cuanto a definición de objetivos y estrategias, los objetivos de "*Find Baires App*" son:

1. Ser identificados por nuestros clientes oferentes de productos y servicios turísticos como uno de sus aliados estratégicos para lograr su perdurabilidad en el tiempo.
2. Cumplir con los compromisos adquiridos, respetando los acuerdos, tiempo de entrega y calidad.
3. Lograr una rentabilidad anual de 40,46%.

Con base en los anteriores criterios se realiza a continuación el análisis FODA. La matriz FODA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo, la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. De esta manera se tienen los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

Tabla 9

Matriz FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO)	ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)	ESTRATEGIAS DA (DE FUGA)

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.

Tabla 10

Aplicación de matriz FODA para el plan de negocios.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1: Gran conocimiento técnico y alta motivación.	D1: Escasa infraestructura y músculo financiero.
		F2: Experiencia en el tema de turismo y de aplicaciones tecnológicas de servicio al cliente.	D2: Escasa imagen corporativa en el mercado.
		F3: Trabajo certificado conforme a estándares de MINTUR y otros organismos reguladores del turismo.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO)	ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA)	
O1: Alta demanda mundial y nacional de aplicaciones tecnológicas móviles con las cuales acceder a productos y servicios turísticos confiables, lo cual se traduce en un potencial mercado creciente.	Incursión programada y detallada en el mercado consolidando imagen corporativa y robusteciendo plataforma tecnológica que permita ampliación del servicio a otras ciudades de Argentina.	Alianza con empresas de aplicaciones móviles con mayor tradición y permanencia en el mercado.	
O2: Amplio de turistas extranjeros en Buenos Aires y resto del país.	F1+ F3 x O1+ O2+ O3	D2 x O3+ O1+ O2	
O3: Escasa competencia de empresas consolidadas de intermediación entre turistas y oferentes de servicios turísticos.			
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)	ESTRETEGIAS DA (DE FUGA)	
A1: Amplio uso de aplicaciones móviles para consultas pero escaso uso de las mismas para contratar productos y servicios.			
A2: Escasa cultura de las pyme oferentes de productos o servicios turísticos para aceptar la intermediación y pago de comisión por intermediación de la aplicación tecnológica para móviles "Find Baires App".	Incursión en mercados locales o de países vecinos. F2+ F3 x A1+ A2	Renunciar a cualquier proyecto D1+ D2 x A1+ A2	

Fuente: Elaboración del autor.

Plan de Producción

El diseño del servicio de intermediación tecnológica consiste en el diseño, puesta en funcionamiento y mantenimiento constante de la aplicación móvil “*Find Baires App*” con la cual el turista extranjero, además de contar con información turística confiable y relevante, puede contactar directamente con el oferente de los productos y servicios turísticos que se relacionen en línea.

También consiste en la selección rigurosa de los oferentes de los productos y servicios turísticos puestos en línea, y la comprobación periódica de los estándares de calidad exigidos a los oferentes.

A partir del contacto inicial con el cliente cuando hace uso de la aplicación móvil “*Find Baires App*” se activan las funciones con las que el cliente realiza consultas, comparativos o interactúa con el sistema dejando opiniones, sugerencias o comentarios.

La siguiente fase del proceso la activa el cliente cuando solicita en línea un producto o servicio turístico de los ofertados en línea.

En la siguiente fase, y en virtud de la solicitud precedente del cliente, se activa la función que concreta la intermediación entre el cliente y el oferente del producto o servicio turístico.

En la siguiente fase se activan las funciones de seguimiento y verificación con las cuales el cliente expresa el cumplimiento del producto o servicio solicitado y su conformidad con los niveles de calidad, seguridad y estándares de la industria del turismo y sus órganos regulatorios.

En la siguiente fase se activa la función de informe final con la que el sistema ofrece un historial del servicio solicitado y prestado junto con la síntesis de calificaciones y comentarios.

Por último se activa la función de cierre del servicio y se envían reportes a correos de cliente y prestadores del producto o servicio turístico y a la base de datos de “*Find Baires App*”.

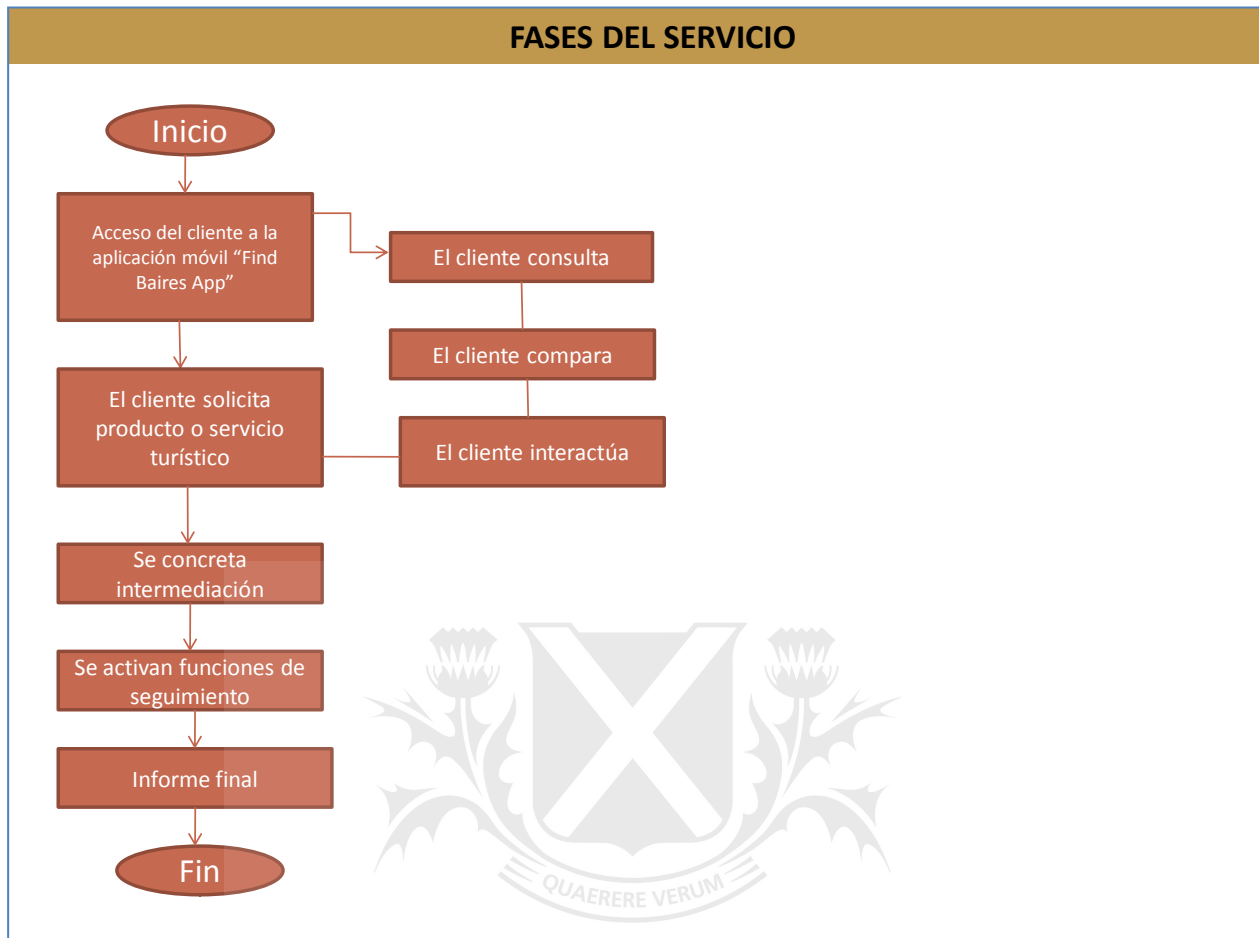


Figura 2. Fases del servicio de intermediación entre el cliente y el oferente del producto o servicio turístico mediante la aplicación móvil "Find Baires App".

Para la implementación del plan de negocios se requiere de una oficina de trabajo y despacho y la dotación de un equipo de cómputo.

En cuanto recursos humanos, el plan de negocios requiere de un Ingeniero Analista de planta, un Asistente Administrativo, y a partir del segundo año un Ingeniero Analista por prestación de servicio, quienes trabajaran bajo la dirección y liderazgo de la Gerencia.

La unidad de servicio se concibe como la intermediación tecnológica estandarizada con la que el turista extranjero se contacta directamente con el oferente del producto o servicio turístico demandado. El valor de comisión de cada intermediación concretada es de \$13.89 (Valor antes de incluir IVA).

El proyecto, inicialmente, está en capacidad de producir hasta 100.000 intermediaciones ejecutadas y estandarizadas por año con un nivel de ocupación de su recurso humano de medio tiempo.

Se prevé el desarrollo de la siguiente capacidad operativa utilizada en el proyecto expresado porcentualmente:

Tabla 11

Proyección de capacidad operativa utilizada en el proyecto.

Capacidad utilizada del proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intermediaciones	72.000	87.428	108.000	123.428	123.428
Capacidad utilizada	83,33%	66,67%	83,33%	94,44%	94,44%

Plan de Marketing

Producto. En referencia a la aplicación que aquí se trata, "FindBaires Apps" la novedad que plantea es en términos comunicacionales y, por ende, de interacciones sociales entre el turista y el guía local que lo acompañará en la experiencia de vivir la Ciudad de Buenos Aires. De esta manera, el turista alcanza el objetivo que promueve la concepción que se tiene de las aplicaciones, que se consideran más allá de lo tecnológico:

[...] Las aplicaciones permiten crear experiencias sensoriales y emocionales que van más allá de la simple información y capturan la atención del usuario invitándolo a interactuar y a mantenerse en contacto con la marca. El buen éxito de una aplicación depende del análisis y creatividad que surge de la colaboración entre el equipo de diseño y comunicación y el cliente. (Marsala, s/f, p. 9).

Un valor agregado y factor diferenciador respecto de los servicios que actualmente ofrecen los competidores radica en tres aspectos capitales: 1) Gran conocimiento técnico y alta motivación; 2) Experiencia en el tema, tanto de productos y servicios turísticos como de intermediación tecnológica mediante aplicaciones móviles entre el cliente y oferentes; y 3) Seguimiento continuo.

De este último factor diferenciador, el producto del proyecto de plan de negocios se basa en una selección muy estricta de los oferentes de productos y servicios turísticos, lo cual garantiza grandes niveles de confiabilidad por parte del turista extranjero frente al uso de la aplicación móvil que se le ofrece.

Precio. La unidad de servicio se concibe como la intermediación tecnológica estandarizada con la que el turista extranjero se contacta directamente con el oferente del producto o servicio turístico demandado. El valor de comisión de cada intermediación concretada es de \$13.89 (Valor antes de incluir IVA). Se trata de un precio competitivo con miras a lograr una alta penetración en el mercado.

Canales. Como tal no es necesario la implementación de criterios o estrategias de canales de distribución pues no se va a ofertar productos tangibles sino servicios que no requieren la gestión de agentes comercializadores o distribuidores. El punto principal de contacto entre el cliente y la empresa lo constituye la página y sitio web.

Publicidad. Bajo el rubro de Gatos de ventas, se prevé la realización de campañas de promoción y publicidad en Facebook, revistas y salas de ventas o ferias empresariales. La proyección de gastos es la siguiente:

Tabla 12

Proyección de gastos de ventas.

Gatos de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de ventas – Facebook (USD)	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000
Gastos en publicidad – revistas	36.000	37.080	38.192	39.338	40.518
Gastos en publicidad – salas de ventas	48.000	49.440	50.932	52.450	54.024
Gastos de ventas	138.000	140.520	143.115	145.789	148.542

Con base en la proyección ya realizada de la demanda se puede establecer la siguiente proyección de ventas potenciales:

Tabla 13

Proyección de ventas.

Proyecciones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen de transacciones		72.000	87.428	108.000	123.428	123.428
Precio comisión por transacción		13.89	14.13	14.73	15.05	15.50
Ingresos		1.000.000	1.236.000	1.591.350	1.857.635	1.913.364

Análisis Económico Financiero

En el presente caso, y por cuanto para la implementación del proyecto no se requiere de financiamiento externo, no se recurre a préstamos bancarios por lo cual no se entra a considerar aspectos tales como plazos, periodos de gracia o tasa de interés.

En cuanto a los conceptos a considerar se tiene en cuenta un estimativo de ajustes por inflación a los precios y gastos de la operación y los demás aspectos contables y financieros comunes en todo análisis financiero.

A continuación se indican las bases y criterios de entrada para el plan de negocios a implementar a partir de 2017, en lo referente a financiamientos y depreciación de activos fijos y pago de gastos anticipados.

Tabla 14

Base y criterios para la implementación financiera de la propuesta.

Concepto	Parámetro a tener en cuenta
Cálculo de indicadores financieros por financiación (plazo, gracia, tasa, etc.)	N.A. No se recurre a créditos
Inflación	3%
Depreciaciones.	
Construcciones y edificaciones	Vida útil de 20 años
Maquinaria y equipo de operación	Vida útil de 10 años
Equipo de transporte	Vida útil de 10 años
Muebles y enseres	Vida útil de 5 años
Equipos de oficina	Vida útil de 5 años
Otros	
Gastos anticipados	Amortización en 5 años

Tabla 15

Presupuesto de inversión preoperativa.

Presupuesto de inversión	Valor		Deuda	Accionistas
Activos fijos	10.000	6,74%	0	10.000
Equipo de computo	10.000	6,74%	0	10.000
MYE	0	0,00%	0	0
Intangibles	6.000	4,04%		6.000
Desarrollo del producto	6.000	4,04%		6.000
Capital de trabajo	132.360	89,22%		132.360
Efectivo	132.360	89,22%		132.360
Total	148.360	100,00%	0	148.360
			0,00%	100,00%

Tabla 16

Proyección de inversión y financiación.

Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo del producto	6.000					
Equipo de computo	10.000					
Depreciación	5					
MYE	0					0
Depreciación	10					
Amortización	5					
Capital de trabajo	132.360					
Financiación						
Aporte de los accionistas	148.360					
Costo de oportunidad	18%					
Impuesto de renta		25%	25%	25%	25%	25%
Total otros impuestos		9%	9%	9%	9%	9%



Tabla 17

Proyección de condiciones operativas.

Datos de entrada		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operación							
Mercado meta (transacciones de intermediación)							515.000
Porcentaje de introducción			14%	17%	21%	24%	24%
Volumen de transacciones			72.000	87.428	108.000	123.428	123.428
Precio comisión por transacción			13.89	14.13	14.73	15.05	15.50
Gerente de Proyecto	Un	0	0	0	0	0	0
Profesional 1		40.000	41.200	42.436	43.709	45.020	
No. Profesional 1	Un	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Factor Prestacional		41,50%	41,50%	41,50%	41,50%	41,50%	41,50%
Profesional 2			10.000	10.300	10.609	10.927	
No. Profesional 2 (por proyecto)			12	15	17	17	
Gerente	Mes	40.000	41.200	42.436	43.709	45.020	
Dedicación		50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
Asistente Admon	Mes	8.000	8.240	8.487	8.741	9.004	
Contabilidad	Mes	4.000	4.120	4.243	4.370	4.502	
Gastos Generales	Mes	3.500	3.605	3.713	3.824	3.939	
Arriendo Oficina	Mes	2.000	2.060	2.121	2.185	2.251	
Póliza de seguros	Un	5.000	5.150	5.304	5.463	5.627	
Gastos de constitución y registro matrícula	Un	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	
Gastos de ventas – Facebook	Mes	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	
Gastos en publicidad - eventos	Mes	3.000	3.090	3.182	3.278	3.376	
Gastos en publicidad – otros	Mes	4.000	4.120	4.243	4.370	4.502	
Inflación		3%	3%	3%	3%	3%	

Tabla 18

Proyección de costos operacionales.

Gastos de operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo básico					
Gerente de Proyecto	0	0	0	0	0
Ingeniero	240.000	247.200	254.616	262.254	270.122
Sueldo básico	240.000	247.200	254.616	262.254	270.122
Factor Prestacional	99.600	102.588	105.665	108.835	112.100
Nómina	339.600	349.788	360.281	371.090	382.222
Profesional 2 por proyecto	0	120.000	154.500	180.353	185.763
Amortización desarrollo de producto	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Equipo de cómputo (50%)	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MYE (50%)	0	0	0	0	0
Depreciaciones	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Gastos de operación	341.800	471.988	516.981	553.643	570.186
Gastos Administrativos					
Gerente	240.000	247.200	254.616	262.254	270.122
Asistente Admon	96.000	98.880	101.846	104.901	108.048
Sueldo básico	336.000	346.080	356.462	367.156	378.170
Factor Prestacional	139.440	143.623	147.931	152.369	156.940
Nómina	475.440	489.703	504.394	519.526	535.110
Contabilidad	48.000	49.440	50.923	52.450	54.024
Gastos Generales	42.000	43.260	44.557	45.894	47.271
Arriendo Oficina	24.000	24.720	25.461	26.225	27.012
Póliza de seguros	5.000	5.150	5.304	5.463	5.627
Gastos de constitución y registro matrícula	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Equipo de cómputo (50%)	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
MYE (50%)	0	0	0	0	0
Depreciaciones	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Gastos Administrativos	599.440	617.273	635.641	654.560	674.047
Gatos de ventas					
Gastos de ventas –Facebook	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000
Gastos en publicidad – revistas	36.000	37.080	38.192	39.338	40.518
Gastos en publicidad – eventos o ferias	48.000	49.440	50.932	52.450	54.024
Gastos de ventas	138.000	140.520	143.115	145.789	148.542

Tabla 19

Proyección de ingresos y resultados.

Proyecciones financieras	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Estado de resultados							
Ingresos		1.000.000	1.236.000	1.591.350	1.857.635	1.913.364	1,9134
Gastos de operación		341.800	471.988	516.981	553.643	570.186	1,6682
Gastos de administración		599.440	617.273	635.641	654.560	674.047	1,1245
Gastos de ventas		138.000	140.520	143.115	145.789	148.542	1,0764
Utilidad operacional		-79.240	62.188	295.611	503.643	520.588	-6,57
Otros ingresos		0	0	0	0	0	
Gastos financieros		0	0	0	0	0	
Utilidad antes de impuestos		-79.240	6.218	295.611	503.643	520.588	
Impuestos		-26.941	2.143	105.507	171.238	177.000	
Utilidad neta		-52.298	4.104	195.103	332.404	343.588	
Reserva legal		0	410	19.510	33.240	34.358	



Tabla 20

Proyección de balance general.

Balance general	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	148.360	96.061	100.166	295.269	627.673	971.263
Activos Corrientes	132.360	83.261	90.566	288.869	624.473	971.263
Disponible	132.360	83.261	90.566	288.869	624.473	971.263
Cuentas por cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios						
Activos Fijos	10.000	8.000	6.000	4.000	2.000	0
Equipo de cómputo	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Depreciación acumulada		2.000	4.000	6.000	8.000	10.000
MYE	0	0	0	0	0	0
Depreciación acumulada		0	0	0	0	0
Intangibles	6.000	4.800	3.600	2.400	1.200	0
Desarrollo	6.000	4.800	3.600	2.400	1.200	0
Pasivos	0	0	0	0	0	0
Pasivos corrientes	0	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras corrientes	0	0	0	0	0	0
Proveedores		0	0	0	0	0
Obligaciones laborales		0	0	0	0	0
Obligaciones fiscales		0	0	0	0	0
Pasivos no corrientes	0	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras no corrientes	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	148.360	96.061	100.166	295.269	627.673	971.263
Capital	148.360	148.360	148.360	148.360	148.360	148.360
Reserva legal		0	410	19.920	53.161	87.520
Utilidades retenidas		0	-52.298	-48.604	129.988	426.152
Utilidades del ejercicio		-52.298	3.693	175.593	299.144	309.229

Tabla 21

Flujo de caja de efectivo.

Flujo de caja de efectivo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operación	0	-49.098	7.304	198.303	335.604	346.788
Ingresos	0	1.000.000	1.236.000	1.591.350	1.857.635	1.913.364
Ingresos		1.000.000	1.236.000	1.591.350	1.857.635	1.913.364
Egresos	0	1.049.098	1.228.695	1.393.046	1.522.031	1.566.576
Gastos de operación		339.600	469.788	514.781	551.443	567.986
Gastos administración		598.440	616.273	634.641	653.560	673.047
Gastos de ventas		138.000	140.520	143.115	145.789	148.542
Impuestos		-26.941	2.114	100.507	171.235	177.000
Inversión	-16.000	0	0	0	0	0
Egresos	16000	0	0	0	0	0
Equipo de cómputo	10.000					
MYE	0					
Desarrollo	6.000					
Financiación	148.360	0	0	0	0	0
Ingresos	148.360	0	0	0	0	0
Desembolso de crédito	0					
Aporte de los socios	148.360					
Egresos	0	0	0	0	0	0
Abono a k		0	0	0	0	0
Pago de los intereses		0	0	0	0	0
Pago de dividendos						
Saldo de periodo	132.360	-49.098	7.304	198.303	335.604	346.788
Saldo acumulado	132.360	83.261	90.566	288.869	624.473	971.262
Saldo mínimo	131.200	134.596	138.093	141.696	145.407	0

Tabla 22

Flujo de caja libre.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estado de resultados						
Ingresos		1.000.000	1.236.000	1.591.350	1.857.635	1.913.364
Gastos de operación		341.800	471.988	516.981	553.643	570.186
Gastos administración		599.440	617.273	635.641	654.560	674.047
Gastos de ventas		138.000	140.520	143.115	145.789	148.542
Utilidad operacional		-79.240	62.188	295.611	503.643	520.588
Impuestos		0	2.143	105.507	171.238	177.000
Utilidad op*(1-tx)		-79.240	4.104	195.103	332.404	343.588
Depreciaciones		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Amortizaciones		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Variación CT		0	0	0	0	0
Inversión	148.360					
Recuperación						13.236.000
FCL	-148.360	-76.040	7.304	198.303	335.604	479.148
VPN	295.680					
TIR	40,46%					
Costo de oportunidad	18,00%					

El análisis financiero realizado permite establecer la factibilidad del proyecto. El indicador de flujo de caja libre establecido permite concluir que la empresa proyectada habrá de satisfacer los pagos a los suministradores de financiación de la misma.

Teniendo en cuenta que, como se mostró en el análisis del mercado, la proyección de la demanda se realizó con criterios conservadores y prudentes, no obstante que las condiciones del mercado muestran una demanda potencial mucho mayor de la que el mismo proyecto puede atender, al menos inicialmente.

Lo anterior es garantía de una proyección financiera con bajos niveles de riesgo.

De igual forma, y pese a proyecciones conservadoras y prudentes, el análisis financiero arroja interesantes indicadores financieros: VPN de \$295.680, una rentabilidad o Tasa Interna de

Retorno TIIR del 40,46% para un costo de oportunidad del 18,00% por parte de los accionistas. Este costo de oportunidad ha sido seleccionado de acuerdo al riesgo del proyecto.

Análisis de Riesgos

Como tal no se perciben riesgos financieros por cuanto se cuenta con recursos propios y la implementación del proyecto no depende de préstamos de la banca.

No se perciben riesgos políticos, por el contrario, la llegada del nuevo gobierno favorece la iniciativa empresarial privada.

No se perciben riesgos legales ni regulatorios por cuanto el proyecto se orienta a la intermediación tecnológica que hace posible el contacto y perfeccionamiento del contrato de turismo entre el turista extranjero y el oferente del servicio turístico, pero el proyecto no presta directamente el servicio, por lo tanto no está sujeto a las regulaciones.

Tampoco se percibe riesgo ambiental por cuanto el proyecto no impacta el medio ambiente ni está sometido a dicho régimen o normativa.

El único riesgo que se percibe es el operativo tecnológico, aún cuando en menor grado pues la inversión inicial garantiza una moderna infraestructura tecnológica que se mantendrá operativa en virtud del esquema organizacional propuesto, el cual se estructura sobre un diseño técnico respaldado por ingenieros de soporte.

Plan de Implementación

Como se estableció en la proyección de la demanda, el alcance del proyecto se irá desarrollando gradualmente, comenzando con un 83% de la capacidad utilizada para llegar a un 94% en cinco años de operación.

El proyecto ya se formalizó mediante registro en Cámara de Comercio y la fase preoperativa ya se encuentra en curso.

La fase operativa del proyecto inicia con el segundo semestre de 2017.

Tabla 23

Cronograma de implementación del plan de negocios.

ACTIVIDAD	PERIODO															
	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño plan de negocio y registro legal	■	■	■	■												
Compras preoperativas e implementación de infraestructura tecnológica	■	■	■	■	■	■	■	■								
Lanzamiento comercial									■	■	■	■				
Ajustes operacionales y tecnológicos											■	■				
Preparativos época navideña													■	■	■	■
Reforzamiento tecnológico															■	■
Afianzamiento comercial																■

Inversión Necesaria

Para dar inicio al proyecto se requiere provisiones para activos fijos, específicamente en equipo de cómputo; e intangibles, específicamente en desarrollo de formatos de procedimiento y protocolos de análisis de información que permiten estandarizar procesos y acciones cuando los ingenieros analistas estén en operación. Dichos gastos se estipulan en la siguiente tabla:

Tabla 24

Descripción de gastos en activos fijos e intangibles.

	Valor
Descripción	
Activos fijos: Equipo de computo	1.000.000
Desarrollo del producto	600.000
Total	1.600.000

Conclusiones

A partir de los objetivos de investigación y del plan de negocio, se puede concluir la factibilidad del plan de negocios diseñado.

Ya se ha dado inicio a la fase de implementación de la empresa de intermediación, que orientada a turistas extranjeros, empezará a ofrecer la intermediación entre el turista extranjero y los oferentes de productos y servicios turísticos de Buenos Aires mediante la aplicación tecnológica para móviles “Find Baires App”.

El estudio de mercado realizado permite establecer una proyección de la potencial demanda con base en criterios científicos objetivos fruto de la aplicación de la encuesta y entrevista, además del análisis estructural del sector y de las necesidades y formas actuales de consumo de los turistas extranjeros.

El análisis del proceso productivo permitió establecer la infraestructura física y operativa necesaria, así como los flujos y fases del servicio.

La estructura organizacional escogida y el análisis de los aspectos legales involucrados en el proyecto permiten concluir la posibilidad de una gestión dinámica orientada al servicio del cliente y a resultados medibles.

Por último, del análisis financiero se concluye la factibilidad financiera y de flujos financieros del proyecto con bajos niveles de riesgo.

En cuanto a recomendaciones para la implementación del proyecto, es pertinente la orientación hacia el servicio al cliente y al fortalecimiento financiero con miras al ensanchamiento operativo. Cuanto más robusta sea su capacidad operativa y financiera, mayor confianza y marca se afianzarán en su imagen corporativa.

Referencias

Almirón, Analía, Bertoncetto, Rodolfo, & Troncoso, Claudia Alejandra. (2006). Turismo, patrimonio y territorio: Una discusión de sus relaciones a partir de casos de Argentina. *Estudios y perspectivas en turismo*, 15(2), 101-124. Recuperado en 28 de febrero de 2017, de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322006000200001&lang=pt

‘Argentina guía de viaje’ (2012). Nuevo software turístico para dispositivos móviles. En: *Revista Turismo y Tecnología* [en línea]. Aplicaciones y software [citado 12 de marzo, 2017]. Disponible en: <http://www.turismoytecnologia.com/component/k2/item/1497-%E2%80%98argentina-guia-de-viaje%E2%80%99-nuevo-software-turistico-para-dispositivos-moviles>

Conforti, María Eugenia, Gonzalez, Nadia, & Endere, María Luz (2014). El desafío de articular turismo cultural y patrimonio arqueológico: El caso de Olavarría, Argentina. *Estudios y perspectivas en turismo*, 23(4), 749-767. Recuperado en 28 de febrero de 2017, de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322014000400006&lang=pt

Entorno Turístico (s/f). Diferencia entre turistas, visitantes, excursionistas y viajeros. ET [en línea]. *Hablemos de turismo* [citado 12 de marzo, 2017]. Disponible en INTERNET: <http://www.entornoturistico.com/diferencia-entre-turistas-visitantes-excursionistas-y-viajeros/>

Gómez Schettini, Mariana, Almirón, Analía, & González Bracco, Mercedes. (2011). La cultura como recurso turístico de las ciudades: El caso de la patrimonialización del tango en Buenos Aires, Argentina. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(5), 1027-1046. Recuperado en 28 de febrero de 2017, de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322011000500004&lang=pt

GSMA (2016). Country overview: Argentina Impacto del ecosistema móvil: perspectivas y oportunidades. GSMA [en línea]. pp. 1-60 [citado 28 de febrero, 2017]. Disponible en INTERNET: <https://www.gsmainelligence.com/research/?file=fcb1d618dbd8e9e67a3871da151faeab&download>

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. México: McGRAW-HILL.

Lagos, A. (2014). Plan de Negocios para venta de aplicaciones smartphonesOpentoursAudioguías. Universidad de Chile [en línea]. (Tesis de Maestría) pp. 1-93 [citado 28 de febrero, 2017]. Disponible en INTERNET: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115593/cf-lagos_aq.pdf?sequence=1

López A., Alfredo (1997). *Introducción a la investigación de Mercados*. México: D.F.: Editorial Diana.

Maceira, Verónica (s/f). Notas para una caracterización del Área Metropolitana de Buenos Aires.

Observatório das Metrópolis [en línea]. pp. 1-9 [citado 28 de febrero, 2017]. Disponible en INTERNET:

http://www.observatoriodasmetropoles.net/download/notas_regi%C3%B3n_metropolitana_de_Buenos%20Aires.pdf

Marsala Giuseppe (s/f). Aplicaciones móviles para el sector turístico. Recuperado en 28 de febrero de 2017, de:

http://194.140.140.24:8080/WebAyto/admin/descargas/img/17_10_12_Apperware.pdf

Ministerio de turismo MINTUR (2014). Anuario estadístico de turismo. *MINTUR* [en línea] Subsecretaría de Desarrollo Turístico [citado 28 de febrero, 2017]. Disponible en INTERNET:

<http://www.yvera.gob.ar/recursos/estadistica/documentos/23159f5b7fe5ce98ad77fdc94bbe4be7b31c6f37.pdf>

Navarro, Fernando, & Schlüter, Regina. (2010). El turismo en los pueblos rurales de argentina:

¿Es la gastronomía una opción de desarrollo? *Estudios y perspectivas en turismo*, 19(6), 909-929. Recuperado en 28 de febrero de 2017, de:

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322010000600003&lang=pt

Organización Mundial del Turismo OMT (2015). Panorama OMT del turismo internacional.

Edición 2015. UNWTO [en línea], 1-16. [citado 28 de febrero, 2017]. Disponible en INTERNET: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>

Organización Mundial del Turismo OMT (2016). ¿Por qué el turismo? [en línea]. OMT [citado

28 de febrero, 2017]. Disponible en INTERNET: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

Sandoval, Luis Ricardo. (2016). La constitución de la telefonía móvil en Argentina: marcos

regulatorios, retórica publicitaria y domesticación. *Comunicación y sociedad*, (25), 267-

289. Recuperado en 28 de febrero de 2017, de:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-252X2016000100011

Taylor, B. y Harrison, J. (1991). *Planeación estratégica exitosa*. Bogotá: Legis.

Télam (2016). La Argentina sale a reconquistar a los turistas. Télam S.E. Agencia Nacional de

Noticias Bolívar [en línea] 08/04/2016 ESTRATEGIA [citado 28 de febrero, 2017].

Disponible en INTERNET: <http://www.telam.com.ar/notas/201604/142614-turismo--visitantes-paseos-turistas-viajes.html>

Anexos

Anexo A. Formato de Encuesta

1. Nacionalidad.
2. Edad
3. Viaja solo o en grupo
 1. Edades de los otros miembros del grupo o miembros de la familia.
4. Motivo de su viaje;
5. Tiempo de permanencia en la Ciudad de Buenos Aires;
6. De qué forma ha realizado sus paseos? (medios de transporte, empresa de turismo, etc.)
7. Utiliza aplicaciones móviles de turismo? Cuál?
8. Le gustaría conocer nuevos puntos de interés de la ciudad que no son de turismo tradicional?
9. Contrataría un guía para ayudarlo a conocer más en profundidad la ciudad?

Anexo B. Manuales de Funciones y de Requisitos según Cargos de la Estructura Organizacional

Formato de manual de funciones y requisitos para el cargo de Gerente.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Gerente
Área	Gerencia
SITUACIÓN	
Superior inmediato	Junta Directiva
Personas a cargo	Asistente administrativo e Ingenieros analistas
Salario mensual	
Horario	7:00 AM a 12:00 M
Jornada de trabajo	Media
Actividades específicas del cargo	
Objetivos	Logro de los objetivos de la organización, combinando armónicamente los criterios y estrategias gerenciales, administrativas y financieras, con una adecuada gestión en el diseño, producción, comercialización y posicionamiento de la marca y los servicios de ingeniería y consultoría para la innovación y seguridad de aplicaciones móviles de servicios de paseos turísticos a cargo de guías locales en la ciudad de Buenos Aires con base en el aprovechamiento de la aplicación para tecnología móvil: "Find Baires App".
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones administrativas, gerenciales y financieras para el buen desarrollo de la organización. • Diseñar y poner en marcha planes de diseños ingenieriles innovadores para la mejora en los procesos de aplicaciones móviles de servicios de paseos turísticos a cargo de guías locales en la ciudad de Buenos Aires con base en el aprovechamiento de la aplicación para tecnología móvil: "Find Baires App". • Controlar el buen desempeño de las responsabilidades de los demás cargos de la organización.
Evaluación de la gestión del cargo	
Informa el resultado de su gestión a:	Director
Indicadores de gestión del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple a tiempo con la presentación y gestión de documentos exigidos por autoridades competentes y por la Junta de Socios para el funcionamiento del proyecto. • Diseña, gestiona y cumple metas administrativas. • Diseña, gestiona y cumple metas financieras. • Diseña, gestiona y hace cumplir las metas de ingeniería de sus colaboradores. • Las personas a su cargo están dispuestas a cumplir sus orientaciones y se sienten bien dirigidas.

Formato de manual de funciones y requisitos para el cargo de Asistente administrativo.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Asistente administrativo
Área	Asistente administrativo
SITUACIÓN	
Superior inmediato	Gerente o Director
Personas a cargo	Ninguna
Salario mensual	
Horario	7:00 AM a 12:00 M
Jornada de trabajo	Media
Actividades específicas del cargo	
Objetivos	Gestionar, coordinar, comunicar, controlar y desarrollar todas las actividades auxiliares necesarias para el buen funcionamiento de la organización y la adecuada coordinación entre sus diferentes áreas y personas que las integran, así como también, con las personas, entidades, autoridades o instituciones externas a la organización.
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar registro de llamadas, correspondencia y trámites diarios del funcionamiento de la empresa. • Llevar registros contables conforme a instrucciones del contador o la normativa contable que aplique. • Llevar agenda del Gerente. • Coadyuvar en la coordinación para la realización de eventos promovidos para el desarrollo de proyectos turísticos. • Coordinar la comunicación adecuada entre los miembros de la empresa, tanto a nivel interno como con clientes externos o autoridades competentes.
Evaluación de la gestión del cargo	
Informa el resultado de su gestión a:	Director
Indicadores de gestión del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple a tiempo con la presentación de informes de gestión conforme a modelos de la Institución. • Diseña, gestiona y cumple metas relacionadas con su cargo • Las personas que solicitan sus servicios se sienten bien y eficientemente atendidas.

Formato de manual de funciones y requisitos para el cargo de Ingeniero analista.

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Ingeniero Analista
Área	Producción operativa
SITUACIÓN	
Superior inmediato	Gerente o Director
Personas a cargo	Ninguna
Salario mensual	
Horario	7:00 AM a 12:00 M
Jornada de trabajo	Media
Actividades específicas del cargo	
Objetivos	Gestionar, coordinar, comunicar, controlar y desarrollar todas las actividades ingenieriles necesarias para el buen desempeño de las metas ingenieriles y de soporte en la implementación de aplicaciones móviles de servicios de paseos turísticos a cargo de guías locales en la ciudad de Buenos Aires con base en el aprovechamiento de la aplicación para tecnología móvil: "Find Baires App".
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña modelos ingenieriles de soporte técnico. • Diseña modelos ingenieriles de aplicaciones móviles de servicios de paseos turísticos a cargo de guías locales en la ciudad de Buenos Aires con base en el aprovechamiento de la aplicación para tecnología móvil: "Find Baires App". • Implementa y controla la ejecución de prácticas de gestión de soporte en la implementación de aplicaciones móviles de servicios de paseos turísticos a cargo de guías locales en la ciudad de Buenos Aires con base en el aprovechamiento de la aplicación para tecnología móvil: "Find Baires App". • Coordinar la comunicación adecuada entre los miembros de la empresa cliente para el éxito en la implementación de criterios ingenieriles y de soporte en la implementación de aplicaciones móviles de servicios turísticos.
Evaluación de la gestión del cargo	
Informa el resultado de su gestión a:	Director
Indicadores de gestión del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple a tiempo con la presentación de informes de gestión conforme a modelos de la organización. • Diseña, gestiona y cumple metas relacionadas con su cargo. • Las personas que solicitan sus servicios se sienten bien y eficientemente atendidas.