



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA**

***Vintage Cars Tour BA: new tour experiences in Buenos Aires***

**Autor: Fernando Pozzi**

**DNI: 25264012**

**Mentor de Tesis: Leonardo Gargiulo**

**Buenos Aires, Julio de 2019**



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios MBA**



**Autor: Fernando Pozzi**

**DNI/Pas: 25.264.012**

**Mentor del Trabajo de Graduación: Leonardo Gargiulo**

**Buenos Aires, Julio 2019**

## Resumen ejecutivo

En los últimos años podemos advertir que el mercado del turismo constituido por extranjeros, que llega a la Ciudad de Buenos Aires (CABA) está en búsqueda de nuevas alternativas para conocer la ciudad, más allá de las tradicionales. Esto está en coincidencia con hábitos de consumo que han cambiado en el último tiempo, en línea con el uso de nuevas tecnologías y tendencias.

El turismo se ha convertido en uno de los sectores de mayor crecimiento a nivel mundial. Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), en 2018 el turismo movilizó a millones de personas a nivel global, lo que representó aproximadamente el 10% del PBI mundial, el 7% de las exportaciones globales y 1 de cada 10 empleos. En lo que respecta a la ciudad de Buenos Aires, las estimaciones del año 2018 la llegada de turistas no residentes ascendió a más de 2,4 millones, cifra que presentó un aumento interanual de 4,6%<sup>1</sup> y según el informe de Euromonitor 2018, es la 4ta ciudad más visitada de América Latina, detrás de Cancún, Punta Cana y Ciudad de México. Durante ese mismo año, los tours por la ciudad de Buenos Aires crecieron un 40,3%<sup>2</sup> más respecto al año anterior, siendo el perfil del visitante más activo a la hora de recorrer y conocer la ciudad.

Actualmente la oferta de tours para conocer la ciudad corresponde a paquetes turísticos, donde se ofrece un bus con un guía que sigue una agenda cerrada a través de la que recorren puntos históricos o centros relevantes. Otra opción para recorrer la ciudad es en forma independiente, por medio del transporte público, pero la falta de infraestructura, información e incluso la inseguridad conlleva a que muchos visitantes descarten esta posibilidad. En el caso de los subtes, puede que sea el más conveniente de todas las maneras de circular, pero no todas las estaciones corresponden a lugares de atracción para este público. Por último, los colectivos no son amigables para los turistas, dado que es complejo el interpretar las líneas y sus recorridos, como así también el hecho de que en su mayoría se viaja incómodo.

---

<sup>1</sup>Indec Informes Técnicos / vol. 3 n° 24- Estadísticas de turismo internacional Diciembre, año 2018

<sup>2</sup> <https://www.cronista.com/negocios/Buenos-Aires-en-bote-monopatin-y-hasta-al-trote-crecio-40-la-participacion-en-visitas-guiadas-20180126-0051.html>

Por tal motivo se puede identificar una necesidad insatisfecha vinculada al mercado de turismo no convencional, que busca vivir su propia experiencia de viaje, ofreciendo al viajero modalidades y destinos diferentes los que ofrece el turismo comercial. Esta propuesta trata de enmarcar diferentes modalidades turísticas que satisfacen necesidades personalizadas a las preferencias y gustos de la demanda.

Para satisfacer dicha necesidad, se plantea el desarrollo de un negocio de tours de autos clásicos para recorrer la Ciudad de Buenos Aires u otros puntos turísticos fuera, adquiriendo un paquete íntegro mediante un servicio que consiste en la posibilidad de acceder a un guía turístico con conducción de vehículo, que lleva al cliente al lugar que éste elige dentro de las opciones dadas.

La oferta del servicio incluye la posibilidad de ir en vehículos míticos de Argentina, como lo es el Fiat 600, por nombrar alguno, dado que la intención es de satisfacer a un público que valora este tipo de experiencias en autos clásicos y, de alguna manera, enriquecer el conocimiento mediante las vivencias culturales innovadoras.

La ventaja competitiva del emprendimiento radica en brindar un servicio innovador y a la vez inexistente en Capital Federal y gran Buenos Aires, siendo ésta una solución disruptiva en el mercado del turismo con perspectivas de crecimiento, mediante la oferta de una alternativa adaptada a las preferencias del consumidor. Inicialmente el emprendimiento podría ser aplicado para generar operaciones en aquellos barrios de CABA y alrededores en los cuales existen puntos turísticos destacados de la ciudad y sus alrededores.

De esta forma, se proyecta realizar una nueva alternativa, basándose en los buenos pronósticos del turismo en la ciudad de Buenos Aires, así como las positivas estimaciones financieras. No se requiere de una gran inversión, y las barreras de salida son muy bajas. Esta información se desarrollará en el siguiente trabajo.

## Índice de contenidos

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	2
<b>Agradecimientos</b> .....	6
<b>I. Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio</b> .....	7
Oportunidad .....	15
<b>II. Descripción de la idea del negocio</b> .....	17
Validacion de la demanda.....	21
<b>III. Análisis de la Industria y el mercado objetivo</b> .....	28
Análisis Externo -Macroentorno/ PESTLE .....	28
Análisis Interno – Microentorno/ 5 fuerzas de Porter .....	32
Análisis <i>FODA</i> .....	37
<b>Mercado objetivo</b> .....	39
Segmentacion de clientes.....	39
Perfl de clientes .....	43
Mapa de empatia .....	46
Estimacion de la demanda .....	48
<b>IV. Propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva</b> ....	50
Propuesta de valor del negocio.....	50
Socios claves.....	51
Recursos estrategicos .....	52
Actividades clave .....	53
Segmentos de mercado.....	54
Canales .....	55
Relaciones con el cliente .....	55
Estructura de costos .....	55
Fuentes de ingreso .....	56
Canvas Business Model.....	57
<b>V. Go to Market Plan</b> .....	58
Producto .....	58
Política de Precios .....	62
Estrategia de distribucion .....	66
Estrategia de comunicacion.....	67
Desarrollo, implementacion y resultados de acciones de marketing .....	68

<b>VI. Equipo emprendedor, estructura directiva y organización societaria.</b>	<b>73</b>
Equipo emprendedor .....	73
<b>VII. Requerimientos de inversión, y resultados económicos-financieros esperados.</b>	<b>75</b>
Modelo de generación de beneficios .....	75
Requerimientos de inversión y financiamiento .....	78
Análisis de flujo de fondos .....	80
<b>VIII. Plan operativo .....</b>	<b>82</b>
Diagrama de flujo.....	85
Plan de implementación.....	85
<b>IX. Condiciones para la viabilidad de negocio.....</b>	<b>87</b>
Contexto Macro y Microeconómico.....	87
Aspectos legales y regulatorios .....	88
<b>X. Resumen de las principales conclusiones sobre el negocio. ....</b>	<b>90</b>
<b>XI. Fuentes y Bibliografía.....</b>	<b>92</b>
<b>XII. Anexos .....</b>	<b>93</b>

## **Agradecimientos**

A mi pareja, la persona más importante y clave en este proceso. Acompañándome en todo momento, estando siempre presente y colaborando de manera excepcional para poder finalizar esta gran etapa que me tocó vivir. A nuestra familia, y el nuevo integrante que viene en camino.

A mis padres, que dieron siempre todo y lograron forjar en mí, el carácter persistente, la humildad en el trabajo y sobre todo inculcar el esfuerzo ante los desafíos.

A Leonardo Gargiulo, tutor en mi plan de negocios, por su aporte y dedicación constante durante todo el trabajo, por su buena predisposición en cada momento y sobre todo el esfuerzo que dispuso para acompañarme durante todo el trabajo.

A la Universidad San Andrés por la excelente experiencia académica recibida y por el enriquecimiento, a través de los profesores, desde lo profesional y personal. A Pedro Frías y Daniel Isolio, ambos Directores del programa, por su apoyo permanente.

A mis compañeros de clase, con los que compartí grandes experiencias laborales, pero por sobre todo se agradece la amistad generada con todo el grupo durante la cursada.

A Pablo Scoglio, por el aporte y colaboración por parte de consultas realizadas acerca del negocio de turismo en agencias de viajes.

A Fernando Pereyra y Agustín Seisdedos por la información recibida y la ayuda respecto del funcionamiento y del negocio de los operadores turísticos locales.

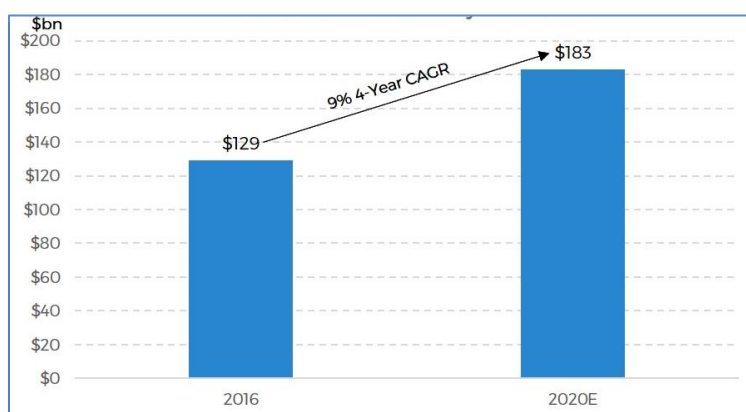
## I. Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio

En la oportunidad de negocio identificada, es imprescindible conocer la situación actual del turismo y el sector en el que trabaja, especialmente las circunstancias en las que se encuentran los distintos factores que influyen en la realización del trabajo. Dada la coyuntura, es muy importante observar el punto en el que se encuentra y cuáles son sus principales características, dados en los siguientes puntos.

### 1. Tendencia Global

El segmento de tours y actividades es el tercero más grande en la industria de viajes después de los vuelos y alojamiento, representando alrededor de una décima parte de los ingresos de viajes mundiales<sup>3</sup>. Las estimaciones muestran que el segmento de tours y actividades generó aproximadamente USD 135 mil millones en ingresos a nivel mundial en 2016, y podría alcanzar hasta USD 183 mil millones para 2020<sup>4</sup>. En la industria global de viajes ven al segmento como una nueva oportunidad, especialmente cuando se trata de los negocios sin explotar, dando un sentido de oportunidad para Sudamérica con solo 4,545 listados de tours<sup>5</sup>. Se tiene la expectativa de que los tours y las actividades sigan el mismo camino hasta la madurez que las reservas de hoteles y vuelos.

Grafico 1. Proyección global de ingresos relacionados a la actividad turística para el 2020 en USD



Fuente: Pagina Research.skift - Tours-and-activities industry-revenues 2018

<sup>3</sup> [www.hospitalitynet.org/news/4083896.html](http://www.hospitalitynet.org/news/4083896.html)

<sup>4</sup> [www.webintravel.com/asia-toursactivities-platform-kkday-closes-10-5m-series-b-funding/](http://www.webintravel.com/asia-toursactivities-platform-kkday-closes-10-5m-series-b-funding/)

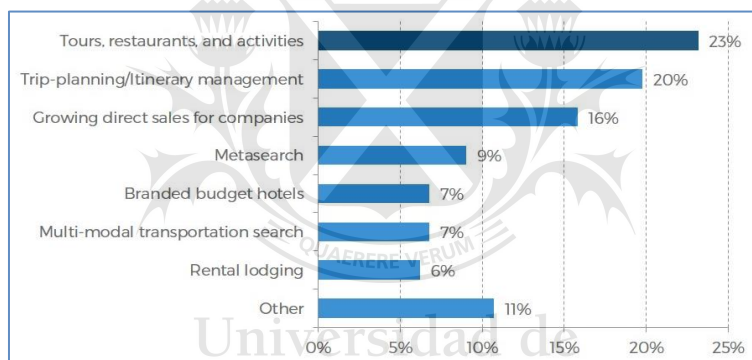
<sup>5</sup> [www.research.skift.com/wp-content/uploads/2018/02/Total-Inventory-We-Tracked-2.jpg](http://www.research.skift.com/wp-content/uploads/2018/02/Total-Inventory-We-Tracked-2.jpg)



Si bien los actores clave de la industria, en particular las agencias de viajes online se centran cada vez más en las actividades, el mercado sigue estando muy fragmentado y, en su mayor parte, está centrado en el lado de la oferta. El mercado está dominado por numerosos operadores pequeños ubicados en sus destinos individuales, muchos de los cuales administran sus reservas de forma manual<sup>6</sup>.

La mayoría del capital de riesgo se ha vertido en compañías orientadas al consumidor en lugar de empresas de negocios (B2B). Los startups siguen entusiasmados con la oportunidad potencial en el sector de tours y actividades, donde la mayor parte (alrededor del 23%) decidido por las excursiones y actividades en el destino<sup>7</sup>.

Grafico 2.Tendencias de los turistas sobre el interés en las actividades



Fuente: Página Research.skift.com-2018

## 2. Canal de distribución global

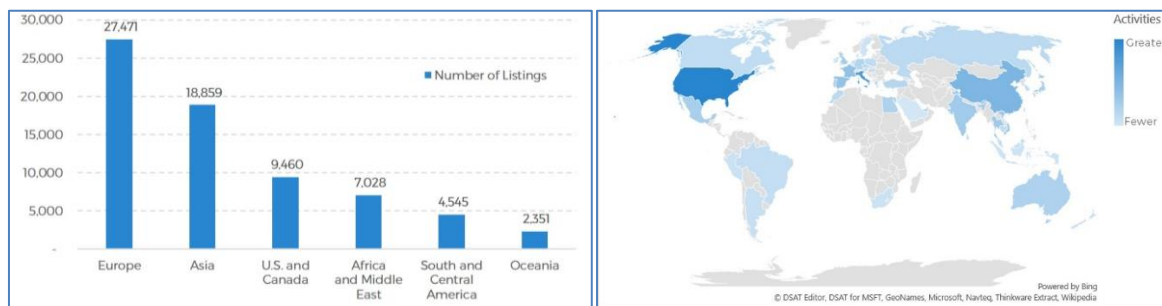
En esta sección detallamos las tendencias actuales para las plataformas de reserva, como las OTA<sup>8</sup> (Agencia de viajes online) y los proveedores de software en el espacio de tours y actividades. Ninguna plataforma de reservaciones en línea domina actualmente el espacio de tours y actividades. Se considera que dos tercios de los proveedores hacen un inventario de las principales agencias, y se estima que solo representan aproximadamente el 4% de los ingresos de giras y actividades mundiales.

<sup>6</sup> <https://www.treksoft.com/en/blog/65-travel-tourism-statistics-for-2019#2>

<sup>7</sup> <https://research.skift.com/wp-content/uploads/2018/02/Most-Interesting-Spaces-for-Young-Travel-Consumer.jpg>

<sup>8</sup> OTA-Online Travel Agency

Grafico 3. Cantidad sobre diversos tours por región / Mapa mundial sobre referencias de tour

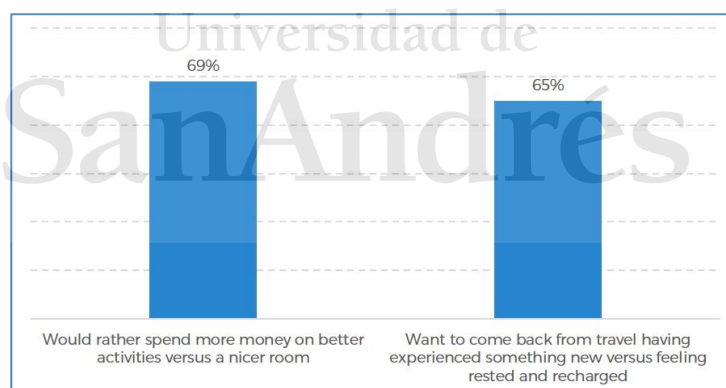


Fuente: Página Research.skift.com-2018

### 3. Nuevos Consumidores

Crear experiencias memorables y compartidas. Los análisis en todas las industrias han sido testigos de un cambio en los deseos de los consumidores, que se aleja de la adquisición de objetos a experiencias, especialmente en grupos donde predomina el intercambio social. Como comentamos en las siguientes secciones, los tours de tipo experiencial han aumentado.

Grafico 4. Motivaciones de los viajeros



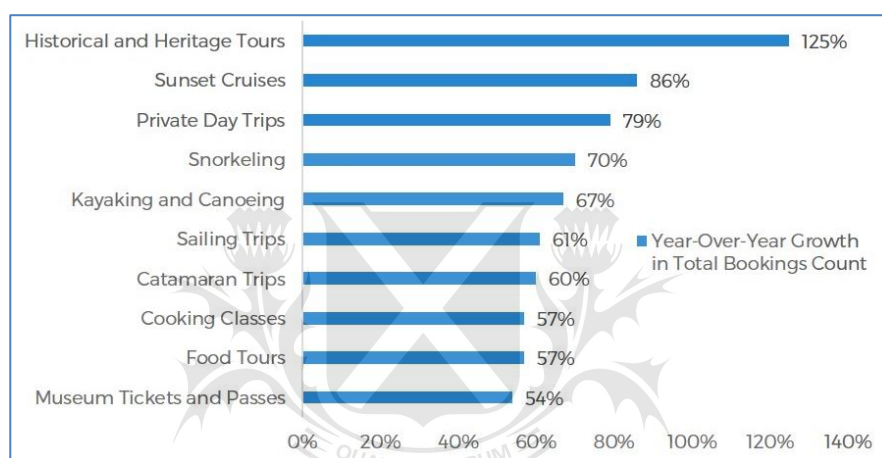
Fuente: Página Research.skift.com-2018

El auge de los recorridos experienciales responde a las cambiantes preferencias de los consumidores y estos apunta a una tendencia que buscan cada vez más oportunidades y actividades de este tipo. En los turistas experimentales del 2018, se encontró que el 69% de los viajeros preferirían gastar más en actividades que una habitación de hotel más agradable<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> [https://research.skift.com/wp-content/uploads/2017/10/ExperientialTravelerTrends2018\\_Report.pdf](https://research.skift.com/wp-content/uploads/2017/10/ExperientialTravelerTrends2018_Report.pdf)

El reciente "Informe de tendencias de experiencias, visitas y actividades para 2018 de TripAdvisor" enfatizó que "los sitios icónicos siguen siendo muy populares, pero a su vez los viajeros están expandiendo sus horizontes y llevando el crecimiento a nuevas categorías no tradicionales"<sup>10</sup>. Existe una necesidad de que las ofertas del mercado deban adaptarse acorde a sus preferencias personales o conductas, dado que un 36% de los turistas estaría dispuesto a pagar más por sus servicios<sup>11</sup>.

Grafico 5. Categorías turísticas – Experiencias turísticas de mayor crecimiento 2017



Fuente: Página Research.skift.com-2018

El nuevo perfil de los clientes se define con un 43,4% sobre tratar de "evitar los circuitos turísticos" como la preferencia más relevante a la hora de definir un turismo de aventura y como segundo lugar, adopta como resultado poder "ver o hacer algo nuevo" con un 26,6%<sup>12</sup>. Según las palabras de CEO<sup>13</sup> de Airbnb, comenta que las nuevas generaciones prefieren comprar una experiencia antes que un bien material.

Según un reporte de TripAdvisor de 2016<sup>14</sup>, los Millennials son los que más desean nuevas experiencias: el 28% desea tener aventuras durante sus vacaciones. Por otro lado, las generaciones X y los baby boomers demuestran un similar comportamiento hacia estas tendencias en menor porcentaje.

<sup>10</sup> TripAdvisor Experiencias, Tour and Activities Trend Report 2018

<sup>11</sup> <https://www.phocuswire.com/Google-AI-experience-report>

<sup>12</sup> <https://www.travelnews.ch/files/news/2018/05A/05E/Intrepid%20Adventure%20Index%202018.pdf>

<sup>13</sup> <https://www.recode.net/2018/5/30/17385910/airbnb-ceo-brian-chesky-code-conference-interview>

<sup>14</sup> <https://www.tripadvisor.es/TripAdvisorInsights/wp-content/uploads/2018/01/Global-Report-US-Travel-Trends-TripBarometer-2016.pdf>

#### 4. Autos clásicos

*Vintage* es algo que se presenta como una forma de atraer las características visuales y estéticas del pasado a nuestro tiempo, dando valor como algo clásico y con mucho estilo. Lo “clásico” es un concepto de tendencia que influye a muchos mercados, y la automotriz es uno de éstos que representan un mercado interesante. En los últimos años se ha dado un crecimiento en el valor de los autos antiguos y en muchos casos, los autos han tomado una valoración diferencial respecto de los nuevos. La sensación de ser llevados en un auto clásico provoca una experiencia distinta, debido a que éstos tienen un andar totalmente distinto al de los actuales. Dada la descripción, la definición de un auto clásico lo puntualizamos como aquellos que tengan más de 30 años y, sobre todo por modelos que se destaquen por su presencia, estilo o popularidad.

En el mercado de turismo internacional hay empresas que operan el negocio de tours de autos clásicos. En su mayoría, están en países de Europa y en Estados Unidos. Algunas de estas son: Small Car Big City (Inglaterra); Trip Troop (España) o 4roues-sous-1parapluie (Francia).(ver anexo 3)

En mayo de 2019 se publicó en el prestigioso diario de España El País, una nota que refleja el nuevo furor en Europa sobre esta modalidad de excursiones, con el título “Retrotours, el auge del turismo con coches clásicos”.<sup>15</sup>

Grafico 6. Tendencias de tour en autos clásicos



Fuente: Página El país.com/Sección Motor – Artículo 2/06/2019

<sup>15</sup> <https://motor.elpais.com/conducir/retrotours-el-auge-del-turismo-con-coches-clasicos/>

## 5. Turismo extranjero en Buenos Aires

En la información brindada por el Indec en 2018, el total de turistas extranjero llegados a Buenos Aires fue de 2.4 millones, con una variación interanual del 16,33%, en la cual el 77,4 % visitó sólo la ciudad y el otro 22,6%, también recorrió otras ciudades<sup>16</sup>. De esta manera, se identifica a la ciudad como el destino más visitado de Sudamérica, estando en la posición número 89 en el ranking de 2017 Euromonitor International como mejores destinos turísticos en el mundo.(ver anexo 1)

En marzo de 2019, se estimaron 267.6 mil llegadas de turistas no residentes a la Argentina, con un incremento interanual de 23,8%. En el primer trimestre, se alcanzaron 839,7 miles de llegadas de turistas no residentes y se registró un aumento de 23,1%. Ezeiza y Aeroparque concentraron el 88,5% de las llegadas de turistas no residentes durante el trimestre, con un incremento interanual de 19,5%<sup>17</sup>.

- Los motivos de viajes fueron con un 48,3% vacaciones, 26,16% por negocios o congresos, 20,1% visitas de familiares y con 5,38% definido por otros motivos.
- Por lugar de residencia, se posiciona en el primer lugar los turistas provenientes de Brasil con 565.300 visitantes, lo siguen Resto de América con 415.900 y Europa con 40.600 turistas. En el cuarto, quinto y sexto lugar se encuentran EEUU con 241,600 turistas, Chile y resto del mundo siendo 204.600 y 169.200 miles de turistas respectivamente.
- El gasto promedio fue de USD 91 diarios, con una estadía media de 10 días y gasto medio de USD 903.
- Los motivos de gastos en el viaje fueron por vacaciones en un 40,43%, siguiendo negocios con 32,69%, familiares 15,27% y otros con un 11,6%.
- Dentro del perfil de turista el 85,43% no realizó uso de paquete turístico para la visita, mientras que el restante 14,57% lo realizó mediante esta modalidad.

<sup>16</sup> <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/basic-page/turistas-internacionales>

<sup>17</sup> [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti\\_05\\_192B16A4C403.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_05_192B16A4C403.pdf)

## 6. Tendencias en la ciudad de Buenos Aires

El interés por visitar la ciudad de Buenos Aires es de gran atractivo para personas de todas partes del mundo. El mercado de turistas que visitan el país es amplio, pero unos de los indicadores que surgen de Google en la búsqueda de vacaciones en Buenos Aires, revela que el 60% de las búsquedas se concentran en 5 países: la mitad se hacen desde Brasil (34%) y Estados Unidos (17%); y el resto le corresponde a España (6%), Chile (6%) y Uruguay (5%)<sup>18</sup>. Otras de las informaciones suministradas por Google, se destacaron los intereses acerca de temas relacionados a viaje (52%), siguiendo con pronóstico (20%), puntos turísticos más importantes (10%), actividades para hacer en la ciudad (10%) y la gastronomía (7%).

Grafico 7. Actividades más Buscadas en Buenos Aires 2018



Fuente: Google Internal Data H1 18

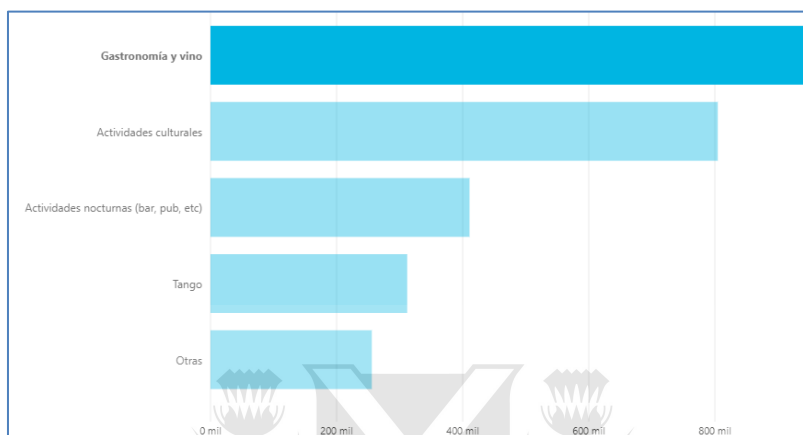
Según Google, esto es lo que más buscan los extranjeros respecto a las actividades en Buenos Aires: **Tango (23%), Teatro (17%),** compras (16%), maratón (13%), ATP Buenos Aires (9%) **y museos (8%) de vida nocturna (4%), city tour (3%),** recitales y conciertos (2%), bus turístico (2%), vinerías y degustaciones de vino (2%) **y fútbol (1%)**<sup>19</sup>. De acuerdo a distribución geográfica sobre lugares, los barrios buscados fueron: Recoleta (16%) y Palermo (15%), que duplican en porcentaje al simbólico Obelisco (8%), Zoo (7%) y La Boca (6%), Tigre (5%) y calle Florida (5%).

<sup>18</sup> Google Internal Data H1 18

<sup>19</sup> [https://www.clarin.com/viajes/google-buscan-extranjeros-buenos-aires\\_0\\_diJBiBalk.html](https://www.clarin.com/viajes/google-buscan-extranjeros-buenos-aires_0_diJBiBalk.html)

La Ciudad de Buenos Aires se destaca por tener una vida cultural muy activa y las mismas llevadas a cabo durante el 2018 fueron por sobre todo gastronómicas, actividades culturales, nocturnas y tango.

Grafico 8.Top 5 de actividades desarrolladas durante el viaje en BA



Fuente: Pagina [www.turismo.buenosaires.gob.ar/es/basic-page/turistas-internacionales](http://www.turismo.buenosaires.gob.ar/es/basic-page/turistas-internacionales)

En el marco del contexto detallado, dado el crecimiento del turismo en Buenos Aires como se nombra anteriormente, esta presenta una tasa de crecimiento anual de 4% en promedio y en lo que respecta al consumo en bienes y servicios de los visitantes extranjeros, esta llega a un incremento del 30% en pesos constantes, lo que representa un ingreso extra de \$12.000 millones. Dado la llegada durante el 2018 de 2.4 millones de turistas, podemos realizar una proyección para los futuros 5 años.

Grafico 9.Proyección de turistas extranjeros en Buenos Aires 2018-2022

Año	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Millones Turistas</b>	<b>2,4</b>	<b>2.5</b>	<b>2.6</b>	<b>2.7</b>	<b>2.8</b>
<b>Tasa de crecimiento</b>		<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, se identifica que más de 40.000 turistas tomaron un tour dentro de la ciudad, según un informe de turismo<sup>20</sup>. Este hecho pone de manifiesto que existe un potencial target, del que se va a considerar en este trabajo el 2%, resultando así un negocio viable.

<sup>20</sup> <http://www.urban20.org/summit/item/bienvenidos-a-buenos-aires/u20-buenos-aires-basics-es.pdf>



## Oportunidad

La oportunidad de negocio se genera ante la observación de un mercado de servicios de turismo en pleno crecimiento debido a la mayor afluencia de turistas que llegan a la ciudad. Asimismo, se infiere una tendencia de mayor demanda de circuitos o tours como consecuencias de cambios en las preferencias de consumo y por la forma en la que los consumidores perciben los productos.

En la proyección dada por la página Statista<sup>21</sup>, podemos confirmar el crecimiento del sector, ya que se estima que serán 3,1 millones los turistas que llegarán a la Ciudad de Buenos Aires en 2025. Por lo tanto, la oportunidad de negocio identificada se genera ante la observación de un mercado en continua expansión, con un crecimiento aproximado del 30% en los próximos 7 años (ver anexo 2).

Consecuentemente con lo planteado al inicio, además unas de las mayores demandas insatisfechas corresponden a que dentro de la oferta turística no hay una segmentación correcta, ofreciéndose a todos los turistas casi las mismas opciones. En este sentido, un millennial, un adulto de mediana edad (Generación X) y una persona mayor (Baby Boomers) haría la misma visita, sin tener opciones para cada segmento de mercado. Este punto es fundamental para su revisión, sobre todo teniendo en cuenta que variado público quieren conocer de diferentes formas y aspectos de los lugares que se visita y de un modo distinto.

El mercado de recorridos por la ciudad presenta una gran oportunidad debido a su acelerado crecimiento, pero también, debido a las escasas propuestas innovadoras y malas experiencias sobre los servicios actuales<sup>22</sup>, lo que hace una conveniencia ante la falta de oferentes en este tipo de negocio. Hay una baja amenaza de competidores, dado que solo existe una sola empresa que lo realiza<sup>23</sup> (esta difiere de la propuesta que se intenta emprender), y en consecuencia no existe una firme competencia directa o marca consolidada de este tipo que brinden estos servicios específicos.

---

<sup>21</sup> <https://www.statista.com/statistics/806008/number-international-tourists-buenos-aires/>

<sup>22</sup> <https://www.clarin.com/ciudades/problemas-transporte-frente-turistas>

<sup>23</sup> <http://www.buenosaires-vintage.com.ar/>



Por otra parte, el negocio tiene alta posibilidades de crecimiento, contando además con los recursos necesarios para expandirse hacia otros mercados, fuera de la provincia de Buenos Aires, promoviendo el desarrollo del proyecto. Por lo tanto, existe flexibilidad y escalabilidad en la solución de negocio propuesto, permitiendo que en función de la rentabilidad alcanzada se evalúe la expansión. A su vez, no tiene alto requisito de ingreso respecto a la inversión requerida para el inicio de las actividades y con expectativas que demuestran ser rentable según los resultados en los flujos de fondos realizados.

La solución planteada consiste en un servicio de tour innovador que permita unir a aquellas personas que demandan nuevos espacios turísticos (Cliente) con un experiencia nueva, en contraste con el contexto de mercado actual, cumpliendo las expectativas de un servicio completo. Esto permite a los potenciales clientes contar con un recorrido personal, sin que los visitantes no se encuentran de este modo encerrados en esa realidad construida para el turismo, sino que tienen una multiplicidad de oportunidades de salir de ella. Por lo tanto, se valoriza un servicio que influye en sensaciones personales, que hacen también a la experiencia vivida.

De este modo, se plantea que la solución de negocio permitirá a los potenciales clientes, tener una nueva alternativa disponible para disfrutar la ciudad en auto vintage en forma segura y atractiva, a un precio sensiblemente mayor al que pagaría en las alternativas actuales de mercado. El mercado geográfico planteado como target para iniciar la operación es la ciudad (CABA) y Gran Buenos Aires.

En una etapa inicial, se plantea enfocar la segmentación hacia los turistas extranjeros, aunque teniendo en cuenta igualmente que en etapas posteriores podría ampliarse a turistas locales o expandirse a cualquier ciudad del país que presente la misma combinación que genera la necesidad identificada.

## II. Descripción de la idea de negocio

El negocio consiste en un servicio de recorridos y visitas a puntos turísticos de la Ciudad y del Gran Buenos Aires, en autos clásicos y guiados por un chofer. A su vez, dicha prestación ofrece también realizar todas las reservas a sitios de interés para el cliente; cenas y almuerzos en restaurantes; diferentes excursiones; entre otras.

Con respecto a los guías que conducen los vehículos, están capacitados para brindar información específica sobre cada uno de los lugares visitados, retrotrayendo al visitante a vivir la época que refiere, tanto al sitio de interés, como así también a la que el mismo vehículo alude. Asimismo, los conductores pueden hablar fluidamente con los pasajeros ya que hablan inglés y portugués, entre otros idiomas.

El servicio del tour con guía ofrece un circuito de lugares ya predefinidos para evitar demoras durante la recorrida y así poder optimizar los tiempos, debido a que también ofrece la posibilidad de recoger al pasajero en el lugar donde desee, dejándolo en el destino que también éste elija.

Con respecto a los vehículos, se dispondrá de 6 modelos diferentes más representativos de las décadas del '60, '70 y '80, seleccionando como modelos populares el Fiat 600, Citroën 3CV, Renault 4, DKW, Siam di Tella y Peugeot 403. En todos los casos, el cliente podrá optar por el modelo que desee para dicho tour, con un guía específico de la temática como conductor del vehículo. Todas las unidades conservan el estado original y estos poseen un funcionamiento en óptimas condiciones.

Es un factor clave otorgar productos de calidad y funcionalidad, ya que es uno de los valores diferenciales que hace al servicio dado por la propuesta. Estos estarán ubicados en un garage/taller ubicados en el barrio de Flores para su preparación y mantenimiento.

Los paseos estarán definidos por circuitos clásicos de la ciudad de Buenos Aires como Puerto Madero, Caminito, San Telmo o recorridas a los estadios de futbol, con el agregado de disponer las reservas del restaurant, ticket o evento al que decide adquirir el cliente. Existe además, otras opciones más personalizadas donde pueda armar su propio tour, respecto a lugares y tiempo de este. Los formatos de tours preestablecidos proponen una duración en cuanto a las horas de acuerdo al servicio seleccionado, pero esta difiere, en que pueda optar por el mismo en cualquier momento del día.

El modelo de negocio puede ofrecer sus servicios a personas que viajan solas o en grupo, optando por el modelo de auto y tipo de tour a realizar. En el caso de grupos, dependerá de las capacidades que varía según el modelo. Dentro del mix de formatos, se tiene la posibilidad de participar del tour en forma clásica, de manera personalizada o en grupos de números personas con más de un auto durante el recorrido.

Para la opción del tour clásico, se ofrecerá servicios preestablecidos orientados a diferentes tipos de clientes, según sus necesidades y con una disposición de 8 alternativas que mejor se adopte a sus expectativas.

Grafico 10. Catálogo de Tours

Tour	Descripción	Duración (Hs)	Idiomas
<b>City Tour de cervecerías</b>	Tour en una visita guiada a las cervecerías de los principales puntos turísticos de la ciudad.	4	Inglés/Portugués/ Alemán/Chino
<b>Tour en estadios de futbol</b>	Los turistas recorren la ciudad para comprender la identidad de los barrios y su futbol: el club y su costumbre, hinchas y su historia.	5	Inglés/Portugués/ Alemán/Chino
<b>Tour Nocturno</b>	La noche de buenos con un tour acompañado por un guía local que lo guíe a través de Buenos Aires.	4	Inglés/Portugués/ Alemán/Chino
<b>Tour de día de campo</b>	Tour a las afueras de la ciudad para un día gaucho	8	Inglés/Portugués/ Alemán/Chino
<b>Tour de Museos y teatros: (Colón, Malba, Museo Nacional de Bellas Artes)</b>	Tour cultural por Buenos Aires para hacer un recorrido exclusivo de los mejores museos de la ciudad.	8	Inglés/Portugués/ Alemán/Chino
<b>Excursión al río Delta (Tigre) y San Isidro</b>	El Tour al Tigre es un viaje de 30 km, hacia residencias históricas y lujosas frente al río Paraná	6	Inglés/Portugués/ Alemán/Chino
<b>Tango Tour</b>	Este tour incluye el paquete completo de una auténtica experiencia de tango en Buenos Aires. Visita a dos espacios de Tango.	5	Inglés/Portugués/ Alemán/Chino
<b>Tour sobre historia y lugares clásicos de Buenos Aires</b>	El centro histórico de la ciudad en un paseo que recorre los lugares más emblemáticos de Buenos Aires.	5	Inglés/Portugués/ Alemán/Chino

Fuente: Elaboración Propia

El servicios se adquiere mediante diversos canales, como lo son las agencias de viajes online, los operadores turísticos locales y mediante la página web propia. En el primero, la compra es mediante pago electrónico con tarjeta de débito/crédito, por el cual al proveedor se le pagara una comisión o valor económico por cada venta que se realiza. De la misma manera, la venta también se realizará a través de operadores y agencias de turismos propias de la ciudad, debido a que el negocio tradicional en la venta de excursiones es del 70% del mercado en relaciones a las plataformas online<sup>24</sup>. A diferencia de las plataformas digitales, los operadores turísticos no cobran comisiones por las ventas del servicio, sino que estos como intermediarios, realizan un markup sobre precio que definamos para cada tour. Por último, el otro canal por el cual podrán adquirir este producto será a través de una página web propia, accediendo al pago mediante su tarjeta de débito/crédito, o por el sistema de Mercadopago y PayPal, que implican el cobro de intereses si se contrata el servicio. En los operadores turísticos locales, generalmente los pagos de este tipo de servicios son previos a la fecha que brinda el mismo, o sea prepago.

Plataformas Online de turismo: Se decide utilizar mediante este canal a Despegar.com siendo el principal jugador en el mercado de agencias online de viajes en Latinoamérica. La otra plataforma será almundo.com.ar para ampliar la captación de clientes. El cobro de comisiones por este servicio será entre un 25 y 30% del monto de la compra.

Operadores Turísticos locales: Seleccionamos los 10 mejores posicionados dentro del mercado de turismo receptivo en Buenos Aires. Los DCM (Destination Management Companies) son operadores que reservan servicios en destino para venderle a agencias del exterior. Operadores : Furlongincoming, Sayhueque, Cynsa, Biblostravel, Oyikilviajes, Atpdmc, Pluralismice, Eurotur.incoming y BABureau.

Página Web: Sitio web que integre un proceso de reserva y pago, de esta manera, los clientes podrán optar por las actividades directamente desde el sitio web<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Informe despegar (Confidencial)

<sup>25</sup> <https://vintagecartoursba.wixsite.com/vintagecarstourba>

Anteriormente mencionamos a los autos como unos de los recursos clave a utilizar en este negocio, el otro elemento esencial a tener en cuenta son los guías turísticos, que también cumplirán la función de ser conductores de los mismos vehículos. Los guías tienen amplia experiencia en el rubro, sobre los temas específicos a desarrollar en la temática que se quiere vender y con una personalidad capaz de generar empatía y buen clima durante el servicio.

En Buenos Aires, hay un numero importantes de turistas y dada la necesidad, el objetivo es desarrollar una cartera de guías turísticos y una base de datos, que permita ser “reclutados” para los servicios que deseamos vender. Serán contratados por cada servicio, fijando un precio para el pago de las comisiones ya acordadas previamente. El pago de comisiones debe ser adicionalmente más alto a lo referido por los honorarios sugeridos por AGuiTBA<sup>26</sup>. Las diferencias en las comisiones que se pagara a los guías de vintage cars tour, radican en que no solo cumplen la función de guía, sino que conducirán el vehículo que transportara a los visitantes.

Por otra parte, la forma de pago será dada por las condiciones dentro del encuadre regulatorio como prestador de servicios turísticos, siendo este el régimen monotributista y el mismo, se pagará por cada servicio realizado al momento de finalizar el servicio. Esta definición sobre el pago como monotributistas, refiere a que estos no solo trabajan para este negocio, sino que los mismos ofrecen servicios a otras empresas. Por lo tanto, dentro de los supuestos en los aspectos jurídico, legal y económico, no encuadran de ser empleados exclusivo del negocio y de esta manera, se tiene una relación autónoma con los guías.

Por lo tanto, nuestro servicio se podrá adquirir por los mencionados canales, donde podrá optar por el tour que prefiera, seleccionando el día, auto, cantidad de personas (según el vehículo elegido), horario, idioma y la forma de pago. En caso de algún adicional que requiera, se podrá realizar de la misma manera.

---

<sup>26</sup> <http://www.aguitba.org.ar/honorarios-sugeridos/>

## **Validación de la demanda**

A los fines de obtener información relevante del mercado target, se ha diseñado una encuesta online con el fin de descubrir una demanda potencial. Para ello se realizó un cuestionario de 10 preguntas cerradas, del tipo multiple choice tomando en cuenta ciertas cuestiones relacionada a perfiles, experiencias en tour y canales de adquisición entre otras. En particular, el trabajo de campo fue realizado mediante la utilización de la herramienta llamada Typeform, generando así un cuestionario que permita identificar un mercado objetivo. (ver Anexo 4).

Mediante el cuestionario realizado se pretende constatar, que publico está dispuesto a adquirir el servicio. Así mismo, se quiere saber dada la realización del tour en la ciudad, cuáles fueron sus opciones y si concretamente fue satisfactorio la experiencia que vivieron. Además, se pretende observar si existe algún interés en la nueva propuesta, saber cuáles serían los motivos de la elección y que tipo de experiencia sienten al adquirir este tipo de tour. Por último, relevamos el precio que estaría dispuesto a pagar y el medio por el cual adoptaría el servicio.

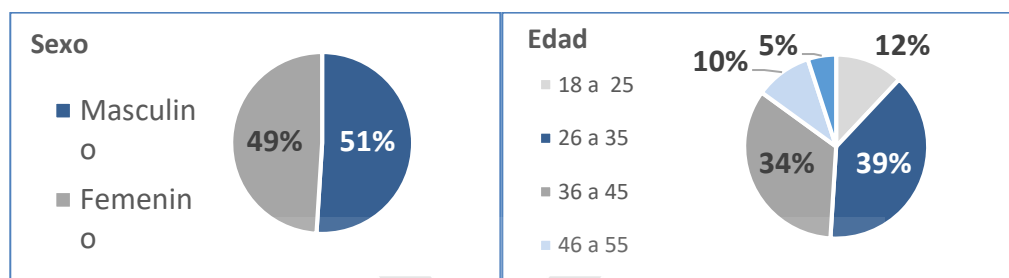
### **1. Difusión**

La encuesta fue realizada exclusivamente para turistas extranjeros que estuvieron en Buenos Aires y que dichas personas hayan realizado por lo menos algún tour en la ciudad. Las personas incluidas en la encuesta fueron mediante contactos personales, laborales, amigos y familiares, en el cual enviaron el cuestionario a personas de otros países que hayan pasado por la experiencia de tour en la ciudad. Se difundió la encuesta por correo electrónico y mensajería WhatsApp, con la ayuda de amigos y conocidos que tuvieran personas con este perfil. El total de extranjeros que respondieron la encuesta fue de 41 personas. Por lo tanto, entendemos que estos resultados nos permiten extrapolar con mayor grado de certeza que la propuesta de valor presentada en el presente trabajo se encuentra validada y tiene potencialidad en el segmento objetivo.

## 2. Perfil de los encuestados

Las primeras 2 preguntas fueron vinculadas al segmento dado por sexo y edad, donde revelo un predominio en edades entre 26 a 45 años con un 73% de los encuestados. Respecto a sexo, el resultado fue parejo con un 51% mujeres contra un 49% hombres.

Grafico 11. Resultados de la encuesta

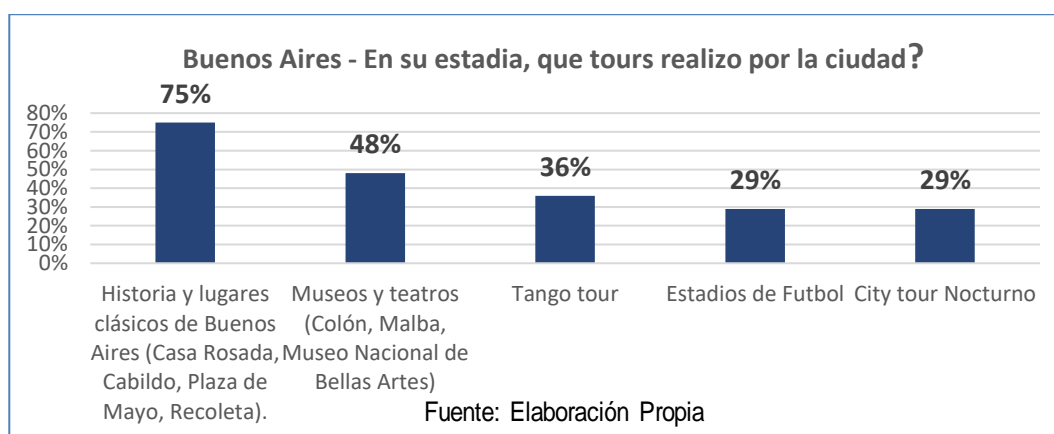


Fuente: Elaboración Propia

## 3. Experiencia del tour en Buenos Aires

Las siguientes preguntas fueron en base a la experiencia de tour en Buenos aires y su grado de satisfacción de los servicios que adoptaron. En primer lugar, se consulto acerca de los lugares que visitaron y en su mayoría de los encuestados, elegio con un 75% el tour de lugares clásicos o históricos como Casa Rosada, Cabildo, Plaza de Mayo, Recoleta, y en segundo lugar museos y teatros con un 48%. En otros casos, las opciones más elegidas fueron salidas nocturnas, tango tour y visitas a estadios con un porcentaje similar entre un 30% en cada una de las opciones.

Grafico 12. Resultados de la encuesta

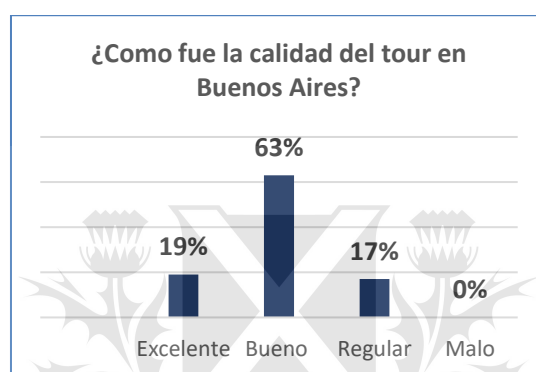


Fuente: Elaboración Propia



En cuanto al grado de satisfacción de los clientes que adquirieron algún tipo de tour, destacaron al servicio como “Bueno” con un 63%. El resto de los encuestados con un 19% lo definió como “Excelente” al servicio y solo un 17 % como “Regular”. No hubo casos donde el tour haya sido de mala calidad según la encuesta. En este caso detectamos como una oportunidad, dado un 19% solamente definió como excelente al tour y resto del 81%, su grado de satisfacción fue solamente bueno y normal.

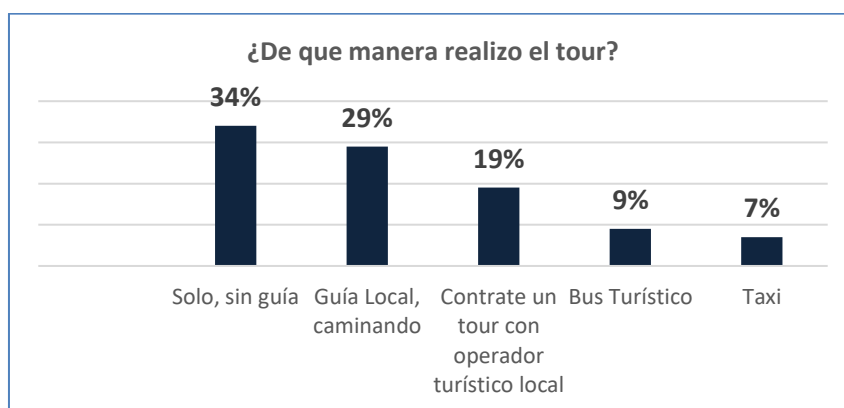
Gráfico 13. Resultados de la encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Dado la manera en que habían realizado el tour, el 34% de los encuestados respondió que recorrió la ciudad por cuenta propia y con un 29% lo realizó con un guía. Luego, un 19% respondió que contrato un tour privado para hacer la visita, mientras que el resto de las personas, eligieron algún tipo de transporte siendo este un 16% de los encuestados. Este resultado demuestra, que las formas de realizar un tour entre los turistas se desarrollan en forma atomizada, buscando diferentes alternativas.

Gráfico 14. Resultados de la encuesta



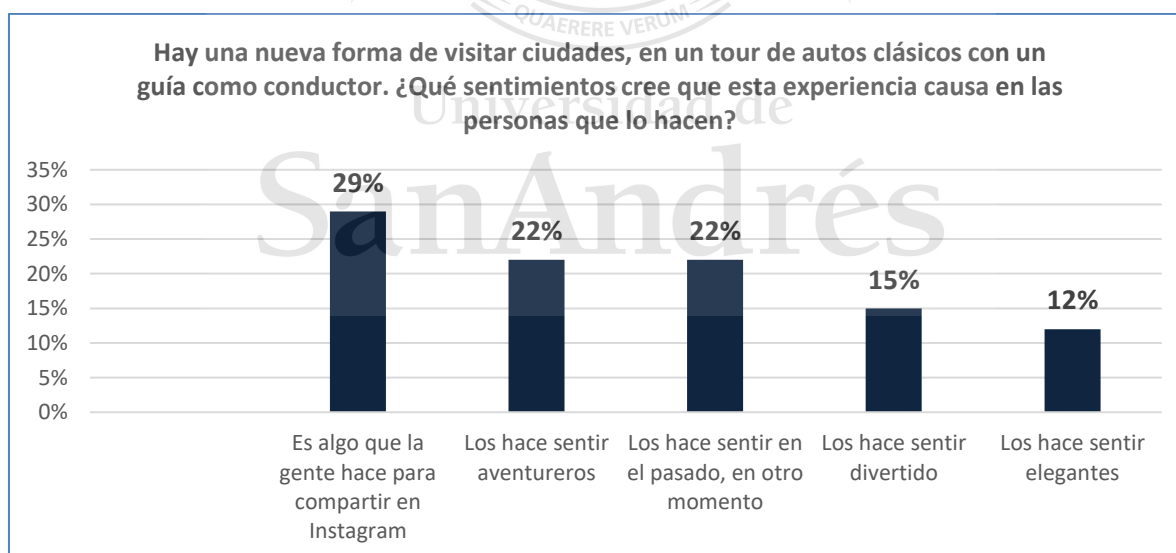
Fuente: Elaboración Propia



#### 4. Valoración de atributos

Otra forma de las formas de conocer al mercado objetivo, fue preguntarle sobre los atributos que ellos creían que eran relevantes a la hora de optar por un servicio. Utilizando la encuesta, se pudo estimar comportamientos, intenciones, actitudes, experiencias, motivaciones y características de los usuarios, sobre qué aspectos son relevantes a la hora de optar por un servicio de tour. Las preguntas se basaron sobre el tipo de servicio que ofrecería la propuesta, a través de cuáles son las experiencias e intereses que podrían generar en el usuario. En su mayoría, los encuestados definió con un **29%** al servicio **como una experiencia para ser compartida en Instagram** y ambos con un **22%**, **como una sensación de aventura** y como **sentirse en pasado, en otra época**. El resto del grupo lo definió como elegante y divertido. Esta información sobre las preferencias determina cuales de estos atributos formaran parte de la propuesta de valor en el modelo de negocios.

Grafico 15. Resultados de la encuesta



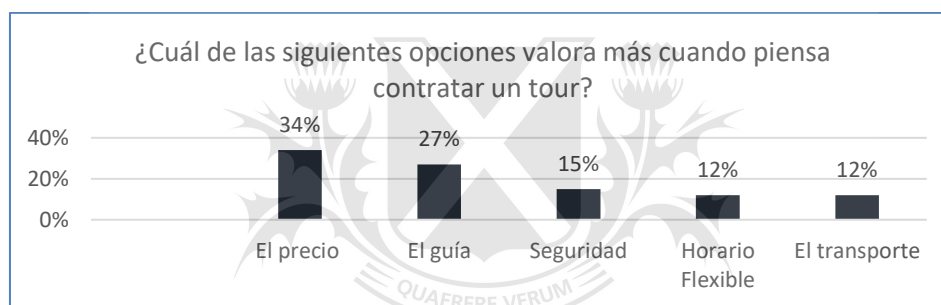
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al grado de interés por el servicio, un total del 89% dijo estar interesado, dividido por el grado de interés, en un 48% como normal y 41% como muy interesado. De esta manera, aunque este número de encuestados no parezca significativo, no es menor la información dado sobre el interés de la propuesta.

## 5. Disposición a pagar

Por último, se procedió a analizar sobre cuáles serían las características que el cliente consideraría durante la compra, enfocando sobre aspectos que más valora y a al precio que estaría dispuesto a pagar por él. En el resultado, se destacan el precio y al guía como 2 aspectos principales, otorgando un 34% y 26% respectivamente a la hora de adquirir el tour. En referencia al precio, los clientes estarían dispuestos a pagar un valor entre 25 y 45 USD según un 39% de los encuestados, para un formato en la duración de tour de 3 horas.

Grafico 16. Resultados de la encuesta

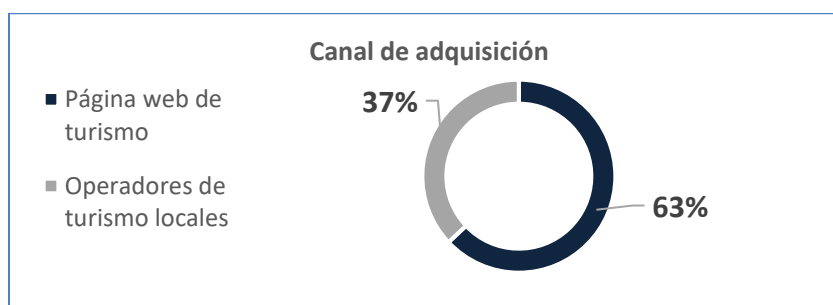


Fuente: Elaboración Propia

## 6. Canal de adquisición

En la última pregunta, se consulto acerca del canal para adquirir el producto y en su mayoría respondió con un 63%, una preferencia por medio de una página online contra un 37% en locales de agencias de Buenos Aires.

Grafico 17. Resultados de la encuesta

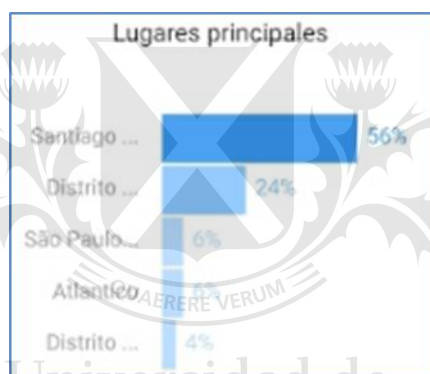


Fuente: Elaboración Propia

Dados estos resultados, nos permiten inferir con cierto grado de certeza que la propuesta de valor presentada se encuentra validada. A su vez, interpretando el bajo números de los encuestados, validaremos el trabajo mediante métricas obtenidas de las redes sociales.

Mediante campañas realizadas por las páginas de Facebook e Instagram, pudimos observar ciertas métricas que validan la propuesta presentada. En todas las acciones, estas fueron orientadas hacia usuarios para el mercado extranjero con la intención de convertir potenciales clientes.

Grafico 18.Resultados de los perfiles en Instagram



Fuente: Instagram

En el caso de Instagram, la campaña durante los 6 días obtuvo un alcance de 28.173 personas en un total de 34.124 impresiones, de las cuales 665 personas tuvieron un interés ingresando en la página. Relevados estos datos, definimos una tasa de participación del 2%, de las personas que vieron el perfil dividida por el alcance. La página a su vez, logro obtener 143 seguidores naturales en el término de 6 días de la campaña, obteniendo así un tasa de captación del 23,8% dividiendo el número de nuevos seguidores, entre el número de días de durante la publicación.

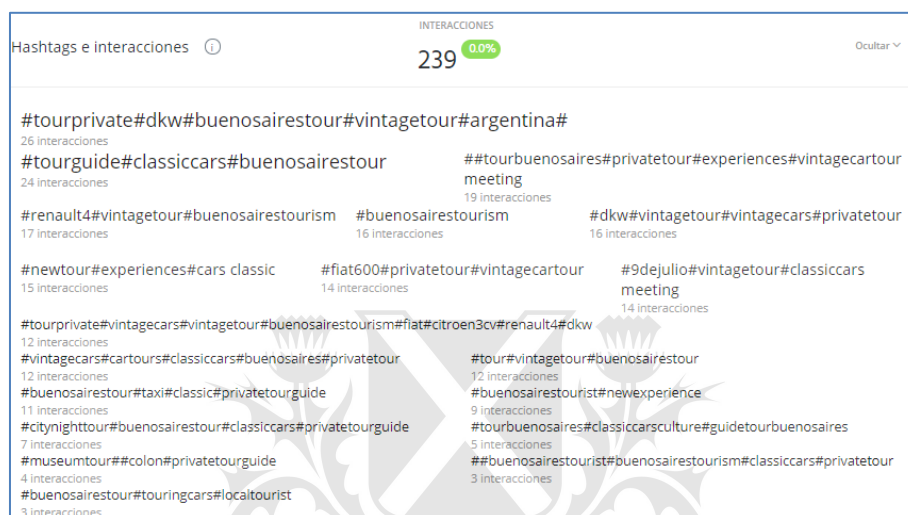
Grafico 19.Resultados de los perfiles en Instagram



Fuente: Metricool

Al monitorear los hashtags realizados en Instagram, se pudo comprobar su alcance potencial, mediante las palabras cómo #tourguide#classiccars#buenosaires, #tourprivate#buenosairestour#vintagetour entre otros, dando como resultado a 239 interacciones en personas interesadas sobre la temática difundida.

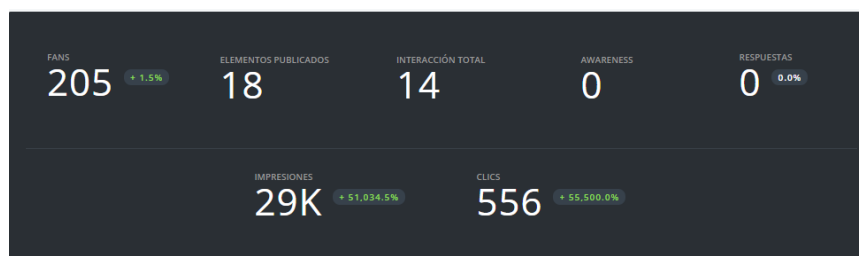
Grafico 20.Resultados de Hashtags en Instagram



Fuente: Agora Pulse

La campaña de Facebook tuvo un comportamiento similar respecto al alcance y personas que visitaron el perfil, obtenido 556 visitas de un total de más de 29.000 impresiones (797 fueron orgánicas) y logrando así, un tasa de aceptación del 1,9 %. Adicionalmente a esto, la red social obtuvo 205 fans durante la campaña.

Grafico 21.Resultados de Facebook



Fuente: Agora Pulse

Presentados estos resultados de las encuestas y las métricas en las plataformas digitales, esta nos permite visualizar con mayor grado de certeza que la propuesta se encuentra validada y tiene potencialidad.

### III. Análisis de la industria y mercado objetivo

#### 1. Análisis Externo -Macroentorno

En este punto se analizará el entorno del negocio mediante un análisis PESTEL<sup>27</sup>.

#### P (Factor político)

Dado el marco en Argentina, uno de los factores a considerar es sobre la inestabilidad política, donde el contexto cambiante de Argentina podría generar modificaciones constantes en las regulaciones de acuerdo con la ideología del gobierno de turno. Estas podrían afectar el desarrollo normal de la economía del país y no garantizando una definición de la política monetaria, cuya fluctuación genera una restricción hacia las inversiones. No obstante, se ve potenciado por el escenario político y electoral incierto para el año 2019, presentando un alto nivel de incertidumbre sobre las inversiones. Mas allá de este ámbito, se puede inferir que el gobierno nacional actual, tiende a estimular el turismo en Argentina mediante la aplicación de políticas y leyes de incentivos fiscales para la industria, reintegro del IVA a turistas o la llegada de nuevas aerolíneas y rutas.

En una de las medidas nombradas, el gobierno nacional tiende actuar para incitar el turismo por medios de leyes como el reintegro de IVA<sup>28</sup> o simplificando controles<sup>29</sup>, que permiten un incremento del número de visitantes extranjeros y elevar el gasto que realizan en nuestro país. Otras medidas tomadas, fueron la apertura del mercado aéreo, otorgando nuevas rutas a nuevas empresas como Avianca, Norwegian Air, entre algunas por mencionar.

Otras de las medidas del gobierno de la ciudad, es el desarrollo de un plan estratégico diseñado por ENTUR<sup>30</sup> estableciendo un objetivo claro a nivel de gestión, aumentando así el impacto que el turismo tiene en el desarrollo económico de la ciudad.

---

<sup>27</sup> Análisis de Entorno, modelo PESTEL (Lepetitlitteraire 2016)

<sup>28</sup> <http://www.ambito.com/856557-macri-anuncio-medidas-para-incentivar-el-turismo-extranjero>

<sup>29</sup> Boletín Oficial a través de la resolución 416, del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Viviendas,

<sup>30</sup> Ente Turismo de Buenos Aires

Dentro del marco, se han establecido cuatro objetivos estratégicos específicos de:

- Aumentar en 2019 el gasto promedio en viajes por turista extranjero en CABA en un 35% acumulativo
- Posicionar a Buenos Aires en los próximos 4 años entre las 10 ciudades más atractivas del mundo. según los rankings de TripAdvisor.
- Aumentar para 2019 el número de llegadas de turistas extranjeros a la CABA.
- Aumentar la cantidad de empleos en la industria del turismo en CABA en 2019 en un 10%.

## E (económico)

En los últimos años, la mayoría de los países latinoamericanos experimentaron una desaceleración económica. En el contexto económico actual, se puede generar un beneficio, ya que para sectores como el turismo ha tenido una fuerte devaluación del peso con respecto al dólar en los últimos tiempos, pero contrario a esto la llegada de turistas no residentes registró en junio de 2018 una caída interanual del 4%<sup>31</sup>. Igualmente, el 2018 fue un buen año para el turismo y lo sigue siendo en el 2019, favorecidos por el tipo de cambio del euro y el dólar contra el peso.

Por otra parte, la Subsecretaría de Inversiones Turísticas del Ministerio de Turismo de la Nación dio a conocer los distintos mecanismos de asistencia de financiamiento para empresas dedicadas a la actividad turística<sup>32</sup>.

Este beneficio esta dado por la Ley PyME, para emprendedores de turismo enmarcado en el registro de MiPyMES para servicios Turísticos de micro, pequeña y medianas empresas, otorgando beneficios fiscales y fomentando las inversiones del rubro.

---

<sup>31</sup> <http://www.ambito.com/930165-pese-a-devaluacion-del-peso-hubo-menos-turismo-internacional-en-junio>

<sup>32</sup> <http://www.camaradeturismo.org.ar/section/interes/mecanismos-de-asistencia-de-financiamiento-para-empresas-dedicadas-a-la-actividad-turistica>

### Principales beneficios de la Ley Pyme. 27.264 (Resolución SEPYME 340 – E / 2017)

Fiscal: Empresas pueden pagar el IVA a 90 días, no tienen que pagar más el Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta (Desde el 1 de enero de 2017) y puede descontarse el impuesto al cheque de lo que se paga de Ganancias.

Inversión: Descontar del Impuesto a las Ganancias hasta el 10% de lo que se invierta en bienes de capital (Adquisición de rodados), Se puede acceder a un bono de crédito fiscal para cancelar impuestos nacionales y aduaneros.

### **S (sociocultural):**

En un negocio innovador en el rubro del turismo es posible que encuentre dificultades en la adaptación, generando reacciones dispares: por un lado, de connotación negativa en el cual se sientan amenazados por su negocio de transporte y por otro, reacciones positivas, producto de la mejora en la satisfacción de los proveedores del turismo, ofreciendo un servicio más atractivo y novedoso que integre al mercado actual, atrayendo a más pasajeros. En su llegada ante el escenario de discusión pública, los proveedores y futuros clientes se convierten en los principales defensores del servicio por obtener una experiencia nueva, incrementado así la disconformidad con el sistema tradicional.

### **T (tecnológico):**

La tecnología en la actualidad enriquece el entorno a los clientes, revolucionando el turismo y dando nuevas alternativas a una nueva generación de viajeros. El Ente de Turismo en Buenos Aires apunta a impulsar a la innovación y a la tecnología como palancas del cambio, que permitan aprovechar mejor los negocios que vinculen alrededor del mismo y ayuden a proporcionar una mejor experiencia al turista. De esta manera, estas acciones contribuyen en el desarrollo y modernización de la cadena del valor de turismo de la ciudad en el ámbito de la economía digital.

Desde algunos años, el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires lleva a cabo un programa dirigido a emprendedores llamado InnovaTur BA<sup>33</sup>, vinculadas a las últimas tendencias del turismo como destino inteligente y la importancia del factor humano como clave de la transformación digital.

El Ente de Turismo de la ciudad presentó BA tours, una tienda online que reúne todas las actividades gratuitas, ya sea las que organiza la Ciudad como las que son organizadas por prestadores privados. Según un estudio de la WTFC emitido en 2018<sup>34</sup>, a través de la tienda 'BA Tours online oficial de Turismo de Buenos Aires, los visitantes pueden comprar con crédito o tarjeta de débito más de 200 actividades y experiencias vivir la ciudad de la mejor manera y de una manera ágil y segura.

El Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires tiene un proyecto para lanzar el sistema de inteligencia turista, implementado el big data en el sector. La estrategia es facilitar la visualización de datos, tanto para el sector público como también para el privado, ya sea agencias de viajes, hoteles y otros<sup>35</sup>. El mercado turístico demanda una gran cantidad de información, principalmente considerando a los viajeros independientes con el surgimiento de las agencias online y redes sociales, facilitando de mejor manera el contenido y el compartir información entre las personas. Este nuevo escenario desencadenó diversos cambios en el comportamiento del consumidor y a su vez, surgieron nuevos tipos de turismo, dado en turistas, en profesionales del área y las formas de comercializar los viajes. De esta manera, la tecnología es el canal por el cual se apalanca nuestro negocio para llegar al cliente través de portales de turismo.

## **E (ecológico)**

En la actualidad, tanto la sociedad como la mayor parte de las empresas están concientizadas con una necesidad de cuidar el medioambiente. Por tal razón, los

---

<sup>33</sup> <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/innovatur-ba>

<sup>34</sup> UNWTO/WTFC City Tourism Performance Research

<sup>35</sup> <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/noticia-buenos-aires-present%C3%B3-sus-avances-como-destino-inteligente>



modelos actuales tienden hacia a un mercado más sustentable desde un aspecto ecológico. Es responsabilidad de las empresas de turismo<sup>36</sup> el ofrecer tours y actividades que se adapten a sus diferentes estilos de vida, por lo tanto, el uso de autos de más de 40 años puede ser visto con malos ojos frente a los clientes y no hagan uso de la opción turística. Dado este asunto, se tomará este punto para trabajar en el aseguramiento de que estos autos no contaminen, dando una solución a este factor.

### **L (legal):**

En este caso, la legalidad del servicio que queremos ofrecer se encuentra dentro del régimen de la Ciudad de Buenos Aires. Para quienes intermedian o contratan servicios destinados a turistas, existe la Ley 600/01 y su Decreto Reglamentario 1158/02 en el Artículo 5, por el cual podemos ubicarnos dentro de las actividades como prestadores de servicios turísticos. En la sección I del Artículo 12 son considerados prestadores de servicios turísticos lo que se define dentro del rubro como Transporte Turístico Terrestre (Ordenanza N° 43.453 y Decreto N° 4707/90).

La página web de la ciudad tiene un enlace con acceso al registro de prestadores, mediante el cual se puede realizar vía online dicha solicitud en forma sencilla y gratuita. Los requisitos es completar un formulario y presentarlo en las oficinas del gobierno, completando cierta información requerida, Formulario de inscripción y Acta Compromiso (Ley N°600/01 y la Ley N° 2443/0).

## **2. Análisis Interno -Macroentorno**

Se realiza un análisis sobre las 5 fuerzas de Porter<sup>37</sup> acerca de la industria turística en base a los tour en la Ciudad de Buenos Aires.

---

<sup>36</sup> <https://www.treksoft.com/en/blog/tour-and-activity-operators-have-a-role-to-play-in-sustainable-travel>

<sup>37</sup> Michael Porter; 2003; Ser Competitivo; Harvard Business Pres

### **Amenaza de Ingreso de nuevos participantes**

En el caso de la competencia proveniente de grandes empresas de turismo, la introducción de nuevos competidores resulta menos probable, ya que se trata de un rubro altamente concentrado y con especificados requerimientos de inversión para su acceso. En cambio, en el caso de la competencia proveniente de pequeñas empresas con perfil emprendedor o agencias de turismo particulares, el riesgo de nuevos competidores es elevado, dado que las barreras de acceso resultan significativamente menores, en cuanto a inversión de capital y know how requeridos.

Podemos definir las barreras altas de entradas a las que corresponden a la necesidad de diferenciación del producto y el acceso a los canales de distribución, sabiendo que existen diferentes alternativas de tours en la ciudad, pero son pocas las que se diferencian con un servicio innovador y personalizado en el mercado actual en la Ciudad de Buenos Aires. Por otra parte, la inversión para la adquisición de los modelos de autos a utilizar en el negocio es bajo en el mercado, de fácil acceso para la adquisición y a lo referido a mantenimiento del vehículo, este no requiere conocimientos específicos.

Otros de los puntos a tener en cuenta como una barrera baja de acceso son la excesiva oferta de guías turísticos para recorrer la ciudad que manejen varios idiomas y un amplio conocimiento sobre cultura y patrimonios históricos referidos a CABA. Así, se puede concluir que la amenaza de nuevos participantes es “Media”.

### **Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores**

Competencia directa: La empresa Buenos Aires Car Tourism se presenta como principal competidor, el único en la Ciudad de Buenos Aires y el mismo se encuentra funcionando alrededor de unos 4 años aproximadamente. La única empresa mencionada tiene una propuesta de un solo modelo de vehículo Citroën con 3 unidades y el formato de negocio el cual dispone, es de recorridos fijos por barrios

emblemáticos como San Telmo, Puerto Madero, Plaza de mayo, entre otras y otro de gusto propio del cliente. La duración es por un tiempo establecido de 2 horas y media con un mínimo de 2 personas para realizar el viaje y con una sola parada de 30 minutos en Caminito. En la adquisición del servicio, esta se puede realizar en efectivo con previa reserva o por transferencia, no dando opciones de pago con tarjetas para adquirir el tour. El canal es a través de una página web, donde es escasa en información y no da referencias sobre algunos servicios. Hay que destacar que el uso de choferes como guía turística con habla inglés y francés, algo similar a lo que se quiere implementar en el negocio.

Competencia indirecta: El mercado de tours en Argentina presenta en términos generales grandes grupos de competidores indirectos. En primer lugar, empresas nacionales pertenecientes a grupos privados, las cuales se encuentran principalmente integradas verticalmente en distintas etapas de cadena del turismo, utilizando diversos servicios con alcance nacional (Hoteles, guías, transporte privado, restaurant y eventos como espectáculo de tango, entre otros).

Dentro de este segmento, a lo que se refiere al mercado de paseos por Buenos Aires se encuentran 2 grupos de tours, los nombrados anteriormente y Bus Turístico-Buenos Aires. En este rubro en particular, se observa que, si bien existen un gran número de competidores, los productos que estos ofrecen son muy similares entre sí.

El mencionado bus turístico, si bien no es competidor directo de nuestra propuesta, son unos de los tantos medios que utiliza el visitante. El bus turístico del Gobierno de la Ciudad es gestionado por 2 empresas privadas actualmente. Este medio es el único bus de transporte turístico ofrecido<sup>38</sup>. El formato de recorrer la ciudad mediante el tour es básicamente similar en todos los lugares del mundo, sin ningún agregado en particular. Es decir que “copian y pegan la idea que se practica en otros países, sin tener una adaptación exclusiva al escenario local.

---

<sup>38</sup> <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/bus-tur%C3%ADstico>

Los tours son grupales y con recorridos determinados por la agencia, por la cual no permite cierta independencia según intereses, actividades o gustos particulares de cada turista. Este servicio tiene frecuencias de 20 minutos en cada parada, pero rara vez cumple con los horarios establecidos. El total de pasajeros en el bus turístico fue de 220.763 para el 2018.<sup>39</sup>

De acuerdo a la descripción, según la intensidad de la rivalidad de los competidores directos actuales, esta es casi inexistente, apuntando a la creación de un segundo grupo, emprendedor en su composición, para disponer de un servicio dinámico e innovador, operando en un nicho de mercado específico de turismo no convencional, intentando erosionar la participación de mercado de las grandes compañías. A su vez, las barreras de salida del negocio no parecen ser altas, debido que no existen altos costos y los activos existentes pueden ser fácilmente liquidados.

Si bien no existen otros competidores directos en el mercado de referencia, sí hay una competencia indirecta dada por otros servicios turísticos ofrecidos. Es decir, que no hay un jugador similar que genere una rivalidad para el negocio, pero sí hay una alta competencia dada por una gran variedad de opciones que ofrecen productos alternativos.

### **Presión de Productos Sustitutos**

Además del intenso el nivel de competencia presente en el mercado, existe competencia indirecta por parte de otros rubros que resultan elegidas por los turistas para realizar el tour. Dentro de las mismas, puede identificarse grandes grupos de servicios: Taxi, servicio Uber o en forma independiente los servicios de transporte públicos como subte, colectivo y tren. De esta manera, existen un sinnúmero de actividades posibles que pueden ser consideradas sustitutos para un tour. De esta opción, ninguna se sitúa como producto sustituto dado que, en el caso del tour en

---

<sup>39</sup> <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Hay-cuatro-oferentes-para-la-nueva-concesion-del-bus-turistico-porteno-20190320-0011.html>

autos clásicos, no se observa una oferta referida al servicio específico del negocio mencionado que compita en el segmento de turismo no convencional con variedad de alternativas, propuesta de producto novedoso, precios y calidad percibida en cada uno de los usuarios. El taxi, Uber o el transporte público son algunas opciones que considerar por parte de algunos turistas, pero no son incluidas dado que no agregan valor o una suma de experiencia a la oferta actual. De acuerdo al análisis, el nivel de atractivo de la industria según los productos sustitutos existentes puede ser “Bajo”.

### **Poder Negociador de los Compradores**

Los clientes finales del mercado de tours no convencional se encuentran significativamente minimizado, con escaso poder de negociación frente a los servicios disponibles, lo que se encuentra a su vez mitigado por la baja oferta de servicios alternativos y sustitutos, en segmentos del turismo alternativo para dicho servicio.

En el caso de emprendimiento, los clientes actuales son turistas ubicados en CABA, quienes adquieren el servicio y poseen un bajo poder de negociación. Este factor no es relevante al cliente, debido a lo que busca es optar por un tour con diferencias significativas a las demás alternativas. Un punto en particular en los límites de la negociación es la experiencia del cliente en viajes anteriores en otros países, obteniendo la facultad de comparar entre las anteriores experiencias y se convierte en una herramienta de negociación a la hora de agendar un tour. De acuerdo al análisis, el nivel de atractivo de la industria según el poder de negociación de los clientes puede considerarse “Alto.”

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

En este caso, podemos definir como proveedores a los canales de distribución siendo los operadores turísticos locales y agencias de viajes online. Debido a una de las variables más importantes en el rubro turístico es la llegada de clientes a los negocios de tour, no posee una capacidad significativa para influir sobre los proveedores. Las agencias de viajes online establecen condiciones con reglas ya predefinidas para el

ingreso, como pueden ser las comisiones para la publicación de los servicios. En cambio, en los operadores turísticos definen un markup de precio como intermediarios para poder obtener un beneficio del servicio que ofertan, ya que afecta directamente a los clientes.

Los factores que faciliten o dificulten la llegada de estos depende de cierta forma de contextos económicos y sociales que favorezcan al rubro en sí, más allá del atractivo cultural o novedoso que disponga el mercado. Los “proveedores de turistas” como las empresas que ofrecen paquetes turísticos, son de relevancia en las ofertas que realice para fomentar el turismo en la ciudad. De acuerdo al análisis, el nivel de atractivo de la industria según el poder de negociación de los proveedores puede considerarse “Alto”.

### 3. Análisis FODA

El análisis permite realizar un estudio estratégico de la situación interna mediante el análisis de sus Debilidades y Fortalezas como así también de su situación externa mediante la Amenazas y Oportunidades que el contexto o competidores le presentan.

#### Fortalezas

- Existe flexibilidad y escalabilidad en la solución de negocios propuesta, permitiendo que en función de los resultados iniciales alcanzados se evalúe la expansión hacia otros mercados (tanto local como otros lugares geográficos).
- El nivel de inversión requerido para el inicio de las operaciones resulta ser bajo.
- La propuesta de negocios resulta en una solución innovadora para satisfacer las necesidades identificadas. No se observa una propuesta similar.
- Diversificada oferta de servicio de tour con una propuesta diferencial en los productos principales y complementarios.

## **Debilidades**

- Al tratarse de una propuesta innovadora por parte de una empresa que no tiene operaciones ni experiencia en emprendimientos de este tipo, existe un natural desconocimiento sobre el funcionamiento e impacto de la propuesta del negocio
- Falta posicionamiento de la marca propia.
- Bajo acceso a fuentes de financiamiento.
- Costo de ingreso al mercado a través de plataformas online como despegar.com, sobre todo por el pago de comisiones (25 a 30%) elevadas para la publicación.

## **Oportunidades**

- Mercado target inexistente de un competidor directo que se encuentre actualmente operando en el mismo.
- Expansión constante y sostenida del turismo en la ciudad durante los últimos años. Industria en crecimiento y desarrollo, con una proyección continua para los próximos años.
- Demanda creciente de interés por servicio de tour singulares y personalizados en el mercado internacional.

## **Amenazas**

- El mercado de Argentina suele tener inestabilidad de su moneda. La volatilidad del tipo de cambio que pueda afectar los precios y costos sobre el negocio.
- Turistas con altos niveles de exigencias en la satisfacción de sus necesidades y que privilegian la calidad de atención y la creación de valor.
- La inexistencia de barreras de entrada relevantes al mercado por parte de nuevos jugadores resulta en un potencial incremento significativo de la presión competitiva.
- La aparición nuevas leyes o regulación en el mercado, lo cual podría resultar en normativas restrictivas dificulten el negocio de la plataforma



## Mercado Objetivo

### 1. Segmentación de clientes

A partir de la investigación realizada, se determina que existe un mercado potencial significativo de turistas extranjeros, dispuestos a la compra del servicio a través de canales de operadores turísticos online, como así desde operadores y agencias de turismo ubicados dentro de la ciudad de Buenos Aires.

A continuación, desarrollamos una tabla sobre los perfiles de turistas más representativos que ingresaron durante el año 2018 y definiremos como mercado, toda aquella persona de entre 18 y 55 años, siendo 73% de la población.

Grafico 22.Perfiles de Mercados internacionales

País	Turistas	Menor 18	Entre 18 y 29	Entre 30 y 44	Entre 45 y 59	Mayor 60
<b>Alemania</b>	59.329	6%	19%	24%	30%	21%
<b>Brasil</b>	770.861	8%	20%	36%	23%	13%
<b>Chile</b>	216.138	9%	19%	33%	24%	15%
<b>Colombia</b>	105.013	6%	28%	39%	18%	9%
<b>España</b>	100.911	9%	11%	29%	26%	25%
<b>Estados Unidos</b>	253.532	9%	16%	23%	26%	26%
<b>Francia</b>	67.118	6%	24%	24%	24%	22%
<b>Italia</b>	75.800	7%	12%	25%	25%	31%
<b>México</b>	59.587	8%	18%	38%	26%	10%
<b>Paraguay</b>	53.510	6%	22%	34%	23%	15%
<b>Reino Unido</b>	54.251	6%	17%	24%	25%	28%

Fuente: Elaboración Propia - Datos [www.turismo.buenosaires.gov.ar](http://www.turismo.buenosaires.gov.ar)

Dada la creación de varias páginas como Fan Page en Facebook e Instagram, pudimos observar la segmentación que interactuó con las publicaciones y sobre los datos proporcionados, donde obtuvimos una estadística demográfica sobre las personas según edad y sexo, proporcionadas en sus perfiles de los usuarios. La creación de esta fue direccionada hacia el mercado extranjero, seleccionando varias ciudades de diferentes países como EE. UU., México, Francia y Alemania entre algunos por nombrar.

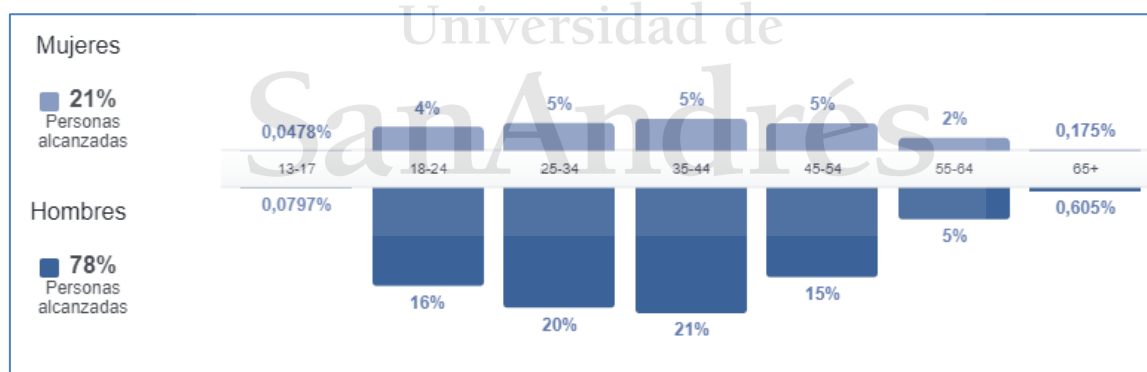


Consideramos en la definición del target, las 3 campañas implementadas, utilizando los principales ratios que han sido extraídos de las acciones publicitarias generadas en nuestras plataformas digitales.

### 1.1. Facebook

En primer lugar, cabe destacar algunos aspectos sobre la muestra que se ha incluido en la investigación. La distribución por sexo describe una tendencia marcada hacia el sexo masculino, ya que el 78% de los visitantes son hombres y solamente con un 21% son mujeres. En cuanto a la edad, en análisis dentro de la población, la mayor parte pertenece a la franja entre 25 y 40 años (41%), seguidos por los turistas entre 18 y 24 años (16%) y similar porcentaje para el segmento entre 45 y 55 años con un 15%. Estos resultados nos informan sobre un público bastante fragmentado y, sobre todo, se destaca la baja participación de mayores de 55 años, donde pueda estar condicionada la encuesta, por ser un perfil rezagado tecnológicamente.

Grafico 23. Estadísticas sobre Facebook Business page- Vintage Cars Tour BA

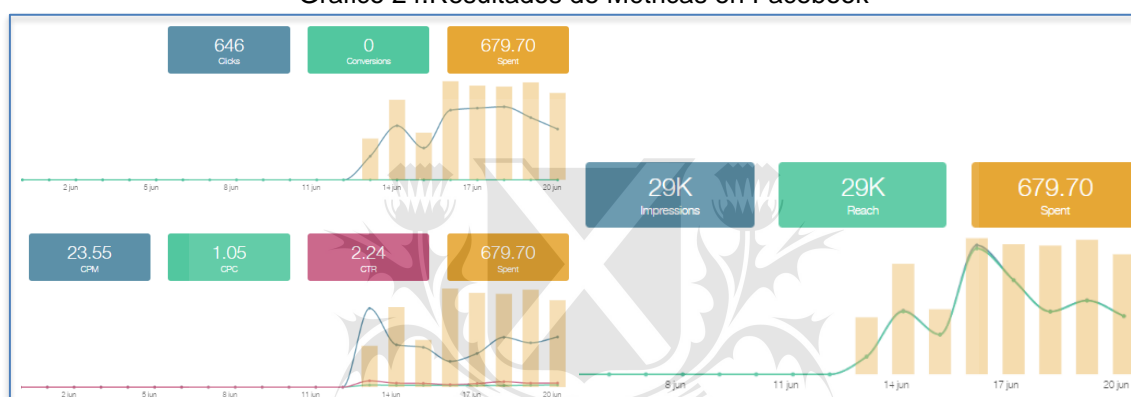


Fuente: [www.facebook.com/vintagecarstourBA](http://www.facebook.com/vintagecarstourBA)

Analizando estas estadísticas de las campañas en Facebook (ver Anexo 5) tanto en “Me gusta” y “Mensaje”, estas no han tenido en su diseño ninguna restricción en cuanto a rango de edad dentro del mercado objetivo. Por lo tanto, solo direccionado por lugar geográfico, podemos ver como en cada una de las campañas por separado el segmento que establecimos se consolida. Dentro de los estratos definidos como target, corresponde 2 segmentos que caracteriza a los clientes millennials entre 18 y 35 años, y a la generación X, definida entre los 35 hasta los 50 años.

En cuanto al dimensionamiento del mercado, y tomando como indicador valido el CTR<sup>40</sup> de la campaña de Facebook, extrayendo este resultado para dimensionar el tamaño total del segmento objetivo. El CTR final de nuestra campaña activa durante los 10 días fue 2,24%. Esto quiere decir que, partiendo de las 29.000 impresiones que vieron el aviso, 646 personas hicieron “click” en Facebook y dados los términos de conversión real de estos contactos, estimamos ese porcentaje de CTR como posible potencial de clientes para concretar un tour.

Grafico 24. Resultados de Métricas en Facebook



Fuente: Programa Metricool- Información sobre la base de los resultados de las redes sociales.

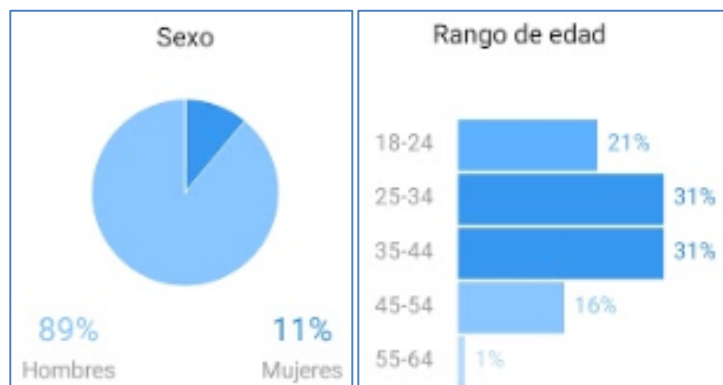
## 1.2. Instagram

La diversidad de las redes sociales está asociadas a segmentos de mercados, por lo tanto, realizamos una campaña en Instagram para obtener más veracidad en los resultados de la segmentación. Las personas que interactuaron en la campaña de Instagram son similares a Facebook, dando mayoría de interés en hombres con un 89%.

En cuanto a la edad, el análisis dentro de la población, la mayor parte pertenece a la franja 25 y 44 años (62%), seguidos por turistas entre 18 y 24 años (21%) y un porcentaje para el segmento entre 45 y 55 años del 16%. Dados estos resultados, que tienen una conducta semejante a Facebook, podemos justificar los 2 segmentos de mercado mencionados.

<sup>40</sup> CTR (Click Through Rate) es el número de clics que obtiene un enlace respecto a su número de impresiones

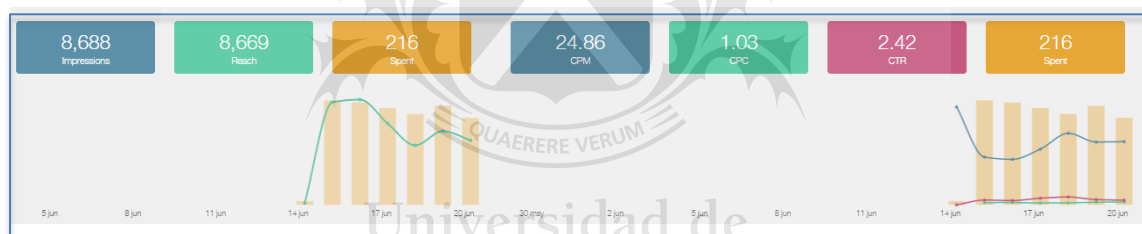
Grafico 25.Resultados de los perfiles



Fuente: Instagram

El CTR de la campaña realizada en Instagram, otorgo un 2,42% para el dimensionamiento del tamaño total del segmento objetivo.

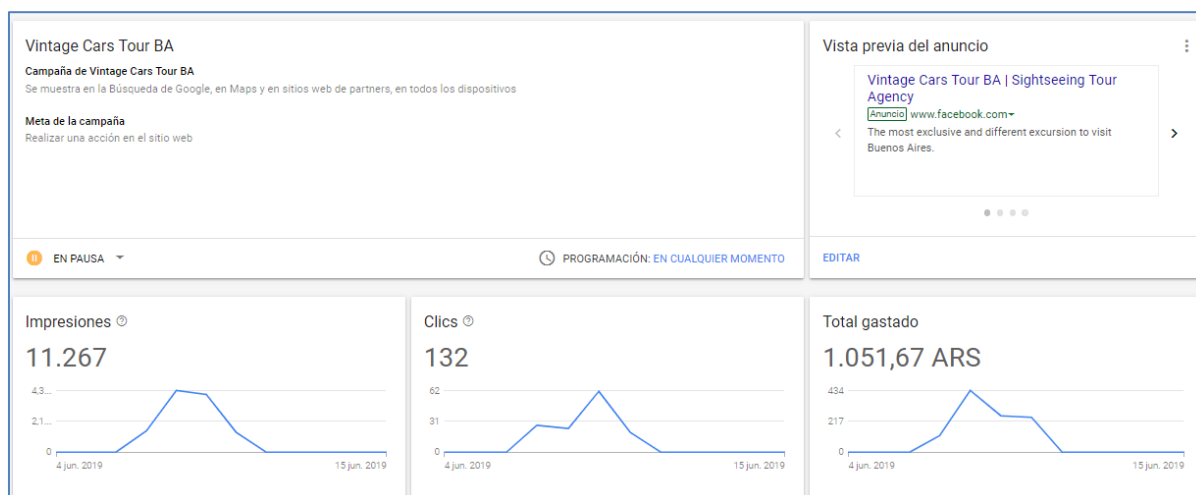
Grafico 26.Resultados de Métricas en Instagram



Fuente: Programa Metricool- Información sobre la base de los resultados de las redes sociales

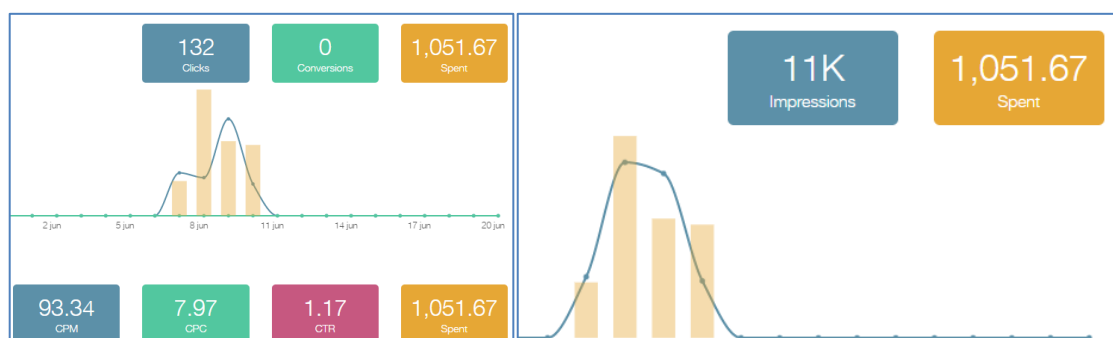
### 1.3. Google Ads

Grafico 27.Resultados de Google Ads



Fuente: Google Ads – Cuenta 141720346

Grafico 28. Resultados de Métricas en Google Ads



Fuente: Programa Metricool- Información sobre la base de los resultados de las redes sociales

Para lograr un determinado dimensionamiento, se realizó también una campaña en Google Ads asociando palabras claves orientadas como *vintage car tour*, *classic car tour*, *tourist vintage* entre algunas por nombrar. Se estableció la llegada de la campaña a varios países y como objetivo, se definió cierta cantidad de “click” direccionada hacia la página propia del negocio<sup>41</sup>. El CTR de la campaña publicitaria, obtuvo un resultado más bajo que los anteriores, dando un resultado de 1,17%. Resumiendo en términos de conversión real de estos contactos, estimamos un promedio de las 3 métricas obtenidas en Facebook, Instagram y Google Ads proporcionado un 2% de nuestro posicionamiento real.

## 2. Perfil de clientes

Podemos definir a nuestro segmento de mercado a través de diferentes las características, entre las cuales se encuentra fragmentada entre 2 potenciales clientes de distintas edades, que va desde los 18 a los 55 años.

### 2.1 Adultos (Generación X)

La generación X (aquellos nacidos entre 1970 y 1985) comparte el lugar de la tercera generación más grande. En su mayoría, son profesionales / ejecutivos, y según una encuesta de Traveler, el 50% de los turistas encuestados indicaron tener un título o diploma universitario o son universitarios y con un 35% con títulos de posgrado.

<sup>41</sup> <https://vintagecartoursba.wixsite.com/vintagecarstourba>

Los turistas de esta generación tienden a tener mayor poder adquisitivo y libertad financiera mayor que otras generaciones, por lo que presenta un interés por viajar y que lo hace con una frecuencia. En algunos casos, son personas que demoran el inicio de una vida familiar o en otros casos, divorciados que empiezan a vivir una nueva “vida”. La mayoría de esta generación está buscando relajarse y descansar, pero a la vez, busca la opción de trabajar en vacaciones y viajes sin complicaciones. Por otro lado, no deja la posibilidad de expandir conocimientos de nuevos lugares, tener sentido de aventura y experimentar nuevas alternativas a las ya realizadas.

Si bien existe una demanda creciente de mujeres de esta generación que viaja, esta se encuentra fuera de quienes componen nuestro mercado, dado la baja aceptación que tuvo este segmento durante la campaña realizada por Facebook. Es importante destacar, que el segmento mencionado pertenece a la época de los autos utilizados, por el cual serán personas que sientan más afinidad hacia el producto, por recuerdos, nostalgias o experiencia personales de ese tiempo.

Consideraremos en este público y como medida inicial del mercado objetivo, dado para adultos de entre 35 y 50 años, mayormente hombres, con carreras de grado y/o emprendedores trabajando a tiempo completo o parcial con un nivel socio económico medio alto – alto. Este perfil tiende a gastar más cantidad de dinero en sus viajes que viajeros más jóvenes o mayores. Dentro del target, se caracteriza a los clientes con un perfil tecnológico, donde pueden ser clasificados como “inmigrantes digitales”.

Es poco probable que la generación X utilice a un agente de viajes, dado que este segmento, las reservas de tours y actividades son realizadas desde el sitio web de una empresa de tours o desde una aplicación digital y que el mismo, planifique sus viajes con anticipación. Igualmente en este segmento, la adquisición de servicios no solo se limita al mundo online, debido a que aún representa un porcentaje significativo en la compra offline, tomando como fuente más común de conocimiento inicial del producto.

Define a este segmento, aquel viajero que somete la elección del destino al medio de transporte necesario para llegar al mismo y que vive el tiempo del viaje como parte integrante de la experiencia turística y no simplemente, como un tiempo funcional a la misma. Desde la perspectiva de la demanda, el servicio de tours representa una propuesta satisfactoria, cada vez más exigentes y deseosos de vivir experiencias turísticas complejas y auténticas

## 2. 2      Millennials

Los Millennials priorizan los viajes y tours a la hora de decidir en qué destinar sus ahorros. Su enfoque son los viajes locales y personalizados, diciendo que la mejor manera de aprender sobre un lugar es vivir como un local.<sup>42</sup> Aunque los Millennials tienen mucho menos poder de gasto que otros grupos de edad , esta información tiene sentido considerando las opciones de estilo de vida de la generación. Van más allá del viaje tradicional, buscando el turismo experiencial, que se podría definir como la forma de turismo en la que el viajero se enfoca en disfrutar de una región conectando con su historia, gente y cultura. Esta generación es más sociable cuando viaja y si bien, es cierto que muestran mayor inseguridad, generalmente viajan acompañado.

Las motivaciones elegidas por encuestados, de hecho, demuestran que la demanda tour se compone por consumidores curiosos y deseosos de vivir experiencias originales. Las principales motivaciones de los Millennials a la hora de comprar el tour están dadas por la búsqueda de interactuar con locales, el deseo experimentar la vida diaria del sitio al que viajan y escapar de lo cotidiano.

Como adoptantes tempranos de social media y tecnologías, este segmento son los que estarán presumiendo sobre sus tours y actividades a medida que disfruten sus vacaciones mediante Instagram y Facebook. Estos comparten fotografías de sus vacaciones en las redes sociales y se interesan por recibir feedback de sus seguidores.

---

<sup>42</sup> <https://www.airbnbCitizen.com/wp-content/uploads/2016/08/MillennialReport.pdf>

El Millennial es, por regla general, una persona que utiliza múltiples canales y dispositivos digitales para sus actividades, por lo que queda reflejado su comportamiento también a la hora de reservar el servicio. Respecto a la hora de tomar decisiones respecto a sus viajes, suelen consultar los comentarios de otros usuarios o clientes.

Dados los resultados de las métricas obtenidas mediante Facebook e Instagram, definimos a este segmento como jóvenes de entre 18 y 35 años, tanto hombres como mujeres, con estudios de colegio superior finalizados y con un nivel socio-económico medio / medio alto. Nuestros clientes tienen un perfil tecnológico que los define como nativos digitales, por lo tanto, el canal de negocio a realizar la operación será a través de los canales de operadores turísticos online.

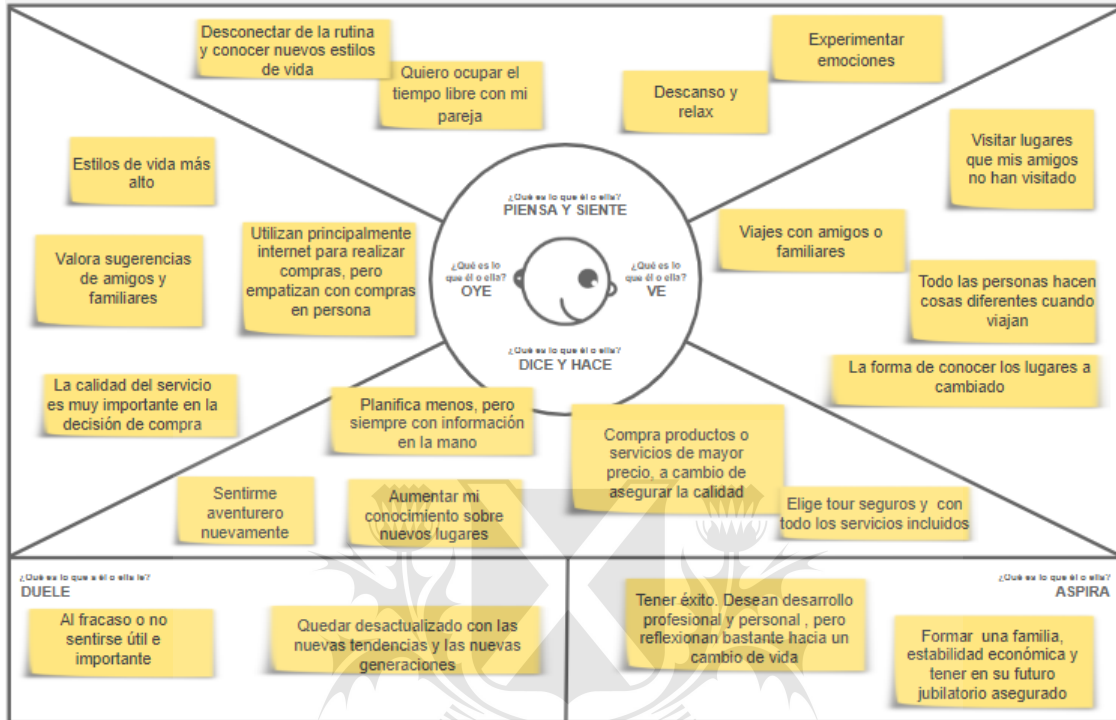
Por último, presentados estos dos segmentos seleccionados como potenciales clientes, comprendemos mediante el uso de aplicaciones tecnológicas para acceder a toda la información, esta pueda estar sesgada por el alcance hacia otros segmentos como los Baby Boomers. Dado que pertenecen a otra generación, es complejo de obtener información dado el mismo canal tecnológico y en la mayoría de los casos, los canales de comunicación predominantes son los tradicionales. Por lo tanto, podemos decir que a la hora de realizar la compra lo harían mediante una agencia local o hotel, realizando la “transacciones en persona”.

A continuación, definiremos los mapas de empatía para los 2 segmentos descriptos:



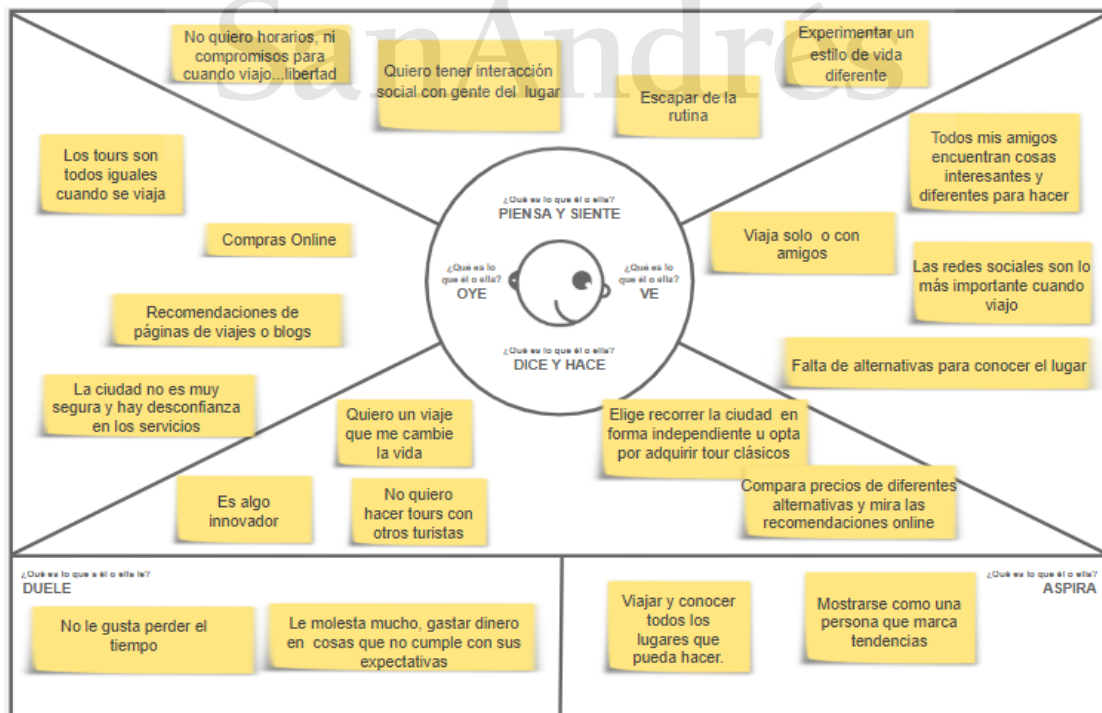
## Mapa de empatía

Gráfico 29. Mapa de empatía -Segmento generación X



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 30. Mapa de empatía -Segmento Millennial



Fuente: Elaboración Propia



## Estimación de la demanda

Según datos del Ente de Turismo de la Ciudad, 40.611<sup>43</sup> personas realizaron visitas guiadas por la ciudad, siendo en su ámbito, programas sobre atractivos y temáticas de las más variadas. El incremento fue de 40,3% más que el año anterior y la oferta de visitas aumentó un 122% durante el 2018. Realizadas consultas a especialistas<sup>44</sup> sobre el mercado de tours, no hay números concretos sobre la puedan definir con exactitud el número, a lo cual podría sumarse sobre operadores turísticos y agencias online adicionales clientes al obtenido por la ciudad.

De acuerdo a lo planteado previamente, definimos como segmento de mercado a todas las personas entre 18 y 55 años, siendo 73% de la población de los resultados extraídos en los perfiles de los turistas que visitan la ciudad. Estos segmentos estarán dados por jóvenes millennials y la generación definida como X.

Por otra parte, analizando el dimensionamiento del mercado, y tomando como indicador válido el CTR de las campañas en las diferentes plataformas, podemos estimar un valor de medio de CTR para dimensionar el segmento objetivo. De este modo, los resultados se obtuvieron realizando un promedio en entre las 3 mediciones otorgadas por Facebook, Instagram y Google Ads, dando así un 2% del posicionamiento real.

En la estimación, si extrapolamos el crecimiento del turismo dada una tasa anual en un 4%, llegaríamos a un tamaño de mercado de aproximadamente 42.235 personas para el año 2019, tomando este segmento como la fase 1 del proyecto.

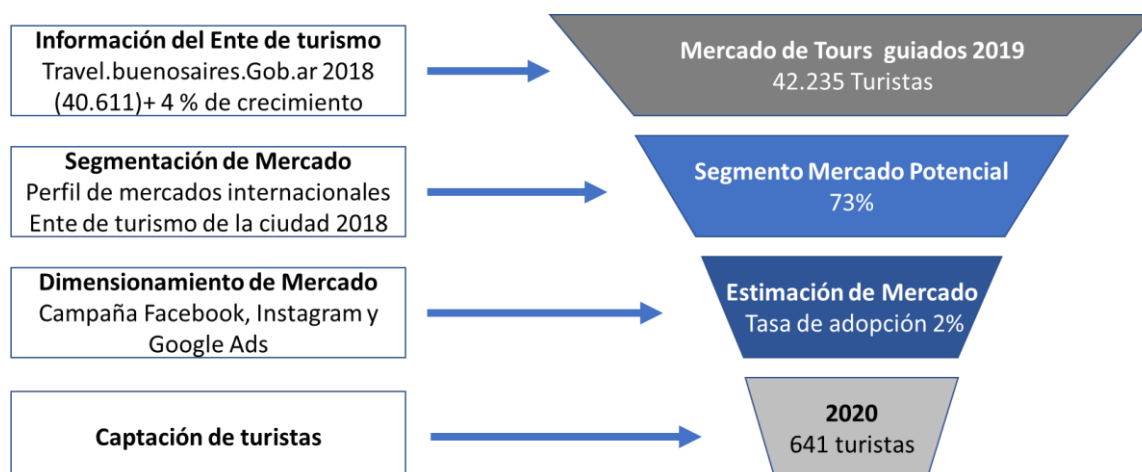
La información utilizada en el presente análisis se resume en el gráfico incluido a continuación:

---

<sup>43</sup> <http://www.urban20.org/summit/item/bienvenidos-a-buenos-aires/u20-buenos-aires-basics-es.pdf>

<sup>44</sup> Entrevista a Santiago Seisdedos – Director General en Amv travel DMC

Grafico 31. Estimación de la demanda



Fuente: Elaboración Propia

En base a las conclusiones, considerando la cantidad de turistas que optaron por tours durante el 2018 (40.611), la tasa de crecimiento de turismo fue del 4%; la de segmento de mercado (73%) y la de adopción que resulta de las campañas realizadas (2%).

Siguiendo un criterio conservador sobre la captación de turistas, se plantea un escenario de evolución de la tasa de adopción para un período de 5 años, a los fines de proyectar los resultados financieros esperados.

Grafico 32. Proyección – Tasa de adopción

DEMANDA						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tasa de adopción por período	Worst	1%	2%	3%	3%	3%
	Medium	2%	3%	4%	5%	6%
	Best	3%	4%	5%	6%	8%

Fuente: Elaboración Propia

#### IV. Propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva

##### Propuesta de Valor

La propuesta de valor del negocio consiste en un servicio de tour de autos clásicos para recorrer la Ciudad de Buenos Aires inexistente hasta el momento, que permite ofrecer diversidad de tour con diferentes alternativas de vehículos, acompañados por guías como conductores de estos autos vintage y con conocimientos específicos sobre las temáticas ofrecidas. Para identificar la propuesta de valor, desarrollamos los conceptos que se sugieren al modelo de negocio:

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

**Experiencias únicas de Tours:** Que enriquecen sus conocimiento mediante las vivencias culturales, un sitio no se conoce realmente, si no se interactúa con la gente, si no se viven las costumbres y raíces.

**Recursos-Profesional de guías certificados y capacitados:** Este valor se brinda mediante la contratación de guías experimentados y certificados en las actividades específicas que se realicen, responsables y dotados de habilidades sociales como el manejo de grupos.

**Nuevas líneas de producto:** Mix de tours y autos, el cliente pueda optar por algunas de las opciones que se adecue a sus gustos o exigencias. Es así como se ofrece a los viajeros una amplia gama de opciones en sus vacaciones, para que elijan según sus necesidades, aspiraciones y presupuesto.

**Experiencias cultural diferenciadora:** Entrar en contacto con lo autóctono de su destino, visitando lugares como un “local” se ha convertido una manera innovadora.

**Carácter innovador de la solución.** En la actualidad no existe en el mercado target un servicio directamente comparable que permita satisfacer las necesidades insatisfechas identificadas.

**Integración y canales:** Experiencia inolvidable a través de la integración total de toda la cadena de suministro turístico durante el tour. A su vez, disponibilidad de diversos canales de adquisición y medios de pago online/offline, para obtener el servicio.

A los efectos de encuadrar la estrategia de negocios propuesta, ésta puede definirse como de diferenciación, porque ofrece atributos diferenciales.

La solución que entregamos a nuestros clientes se define por la falta de alternativas vinculada al mercado de turismo no convencional, que busca vivir su propia experiencia de viaje, ofreciendo al viajero modalidades y destinos de manera diferenciadora a los que ofrece el turismo comercial. Esta propuesta trata de enmarcar diferentes modalidades turísticas que satisfacen necesidades personalizadas a las preferencias y gustos de la demanda. El problema que ayudaremos a solucionar es la falta de alternativas en el rubro, otorgando una oferta distinta del servicio, donde se busca que el turista realice un solo contacto, a través del que adquiere un paquete completo diseñado por el operador, de acuerdo con sus necesidades y disponibilidad. El mejor paquete turístico para conocerla ciudad, en el que se combinen la propuesta innovadora con actividades culturales, gastronómicas u otras que le agraden al turista, en un entorno seguro y a la vez divertido.

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

Según las encuestas realizadas identificamos diversas percepciones que generaría esta experiencia. Algunas de estas son: aventura, diversión, un deseo por retrotraerse a otra época; con el plus de compartir esas vivencias en las redes sociales.

¿Qué paquetes de servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Cada uno de los ocho tours se identifica con alguno de los dos segmentos del mercado definido. Quienes toman estas travesías tienen en cuenta para la elección de la misma su estilo de vida, status o interés en una experiencia única.

### **Socios claves**

Agencias de viajes online: se vinculará a nuestro negocio a través de las páginas de viajes Despegar.com y Al mundo.com.ar, dos referentes de la materia en Latinoamérica. Dicha asociación tiene el fin de generar penetración del mercado través de las reservas online.

Operadores de turismo locales receptivos: en muchos casos, las agencias de viajes tradicionales están reviendo su negocio para ofrecer servicios exclusivos; motivo por el que pueden ser un potencial socio ya que presentan una oportunidad de apalancamiento por su ubicación geográfica y por la cartera de clientes.

Es importante tener en cuenta que según la página de turismo de la Ciudad de Buenos Aires, el 88,55% de los turistas extranjeros que llegan a la capital no contrataron un paquete turístico previamente, por lo que lo hacen estando aquí.

Siguiendo el párrafo anterior, los operadores de turismo locales resultan un canal que representa una oportunidad ya que manejan mayores volúmenes de negocio, fundamental para que el emprendimiento tenga alcance y eficiencia operativa según las capacidades disponibles.

### **Recursos Estratégicos**

Guía turístico: este integrante fundamental pasa a ser gran parte del servicio, que dependerá del valor que agrega al mismo. Va más allá de ser alguien que informa datos y fechas, dado que son los intermediarios entre el turista y producto que se ofrece. Es importante porque tiene la misión de transmitir conocimientos, dirigir, orientar y entretener al turista. Además, en algunos casos pueden ayudar a los turistas a solucionar algún problema que pueda presentarse durante el viaje. Por último, es importante destacar que los guías contratados tendrán que ser profesionales inscriptos con título habilitante por la ley 1264/03 según el ente de turismo de la ciudad.

Autos Clásicos: son autos referenciales de la historia Argentina utilizados durante el periodo entre 1960 y 1980. El negocio cuenta con 6 modelos distintos para todo tipo de preferencia y ocasiones según la preferencia del cliente. Todos los modelos disponibles se encuentran en perfecto estado de calidad, conservando el aspecto original de la época. Este recurso es una de las principales ventajas competitivas, con la cual se espera lograr la diferenciación a través de un servicio de altísima calidad sumado a la del guía turístico y sus recorridos.

Inmobiliario: se dispone de un lugar o galpón propio con función exclusiva destinado a guardar uno o más vehículos, tanto para estacionar los mismos, como así también espacio de reparación por si alguno lo requiere. El local se encuentra ubicado en la Ciudad de Buenos Aires, en el barrio de Flores, con una superficie de 400 mts<sup>2</sup> disponible para asegurar los vehículos.

Asistencia de servicio /mecánico: experiencia de conocimientos en mecánica automotriz con especialización en modelos clásicos antiguos. Este recurso tiene competencias mecánicas, eléctricas y sobre reparación de chapa y pintura.

### **Actividades Clave**

Especialización de las temáticas: alto grado de calificación y conocimiento sobre cada uno de los tours ofrecidos, para satisfacer las necesidades del mercado suministrando una propuesta de valor.

Para lograr una experiencia innovadora, se brinda un trato personalizado al cliente, humano y profesional, con el fin de superar sus expectativas. Esto se logra debido a que el guía enriquece al visitante a través de datos con los que solamente cuenta una persona autóctona de la ciudad y también con la historia y efemérides de cada uno de los lugares visitados, que éste conoce.

Planificación y coordinación: la persona responsable de la programación y planificación de los tours deberá optimizar los recursos para definir si una excursión pedida por un cliente es viable de realizar; estableciendo las prioridades con éstos y con los proveedores.

El planificador analiza la propuesta del calendario de tours de acuerdo a disponibilidad de días, guías de turismo y autos requeridos en función del servicio que el cliente desea obtener. Debe determinar fechas de contratación y entrega, cantidad de personas, capacidad del vehículo seleccionado y disponibilidad del guía según el conocimiento sobre el paseo que se desea realizar.

En caso de que el cliente desee adquirir un servicio adicional, el planificador deberá realizar la compra del ticket, si fuera una contratación de visita a un museo, estadio o show de tango, por nombrar algunos ejemplos.

Marketing: definición y ejecución de estrategias de marketing online para lograr alcance y captación de demanda para el uso del servicio y oferentes como agencias interesados en tener el producto para su comercialización.

Actualización de los canales de promoción de la empresa: función gestionada por un community manager (externo) que realizará el diseño, mantenimiento y actualización de la página web propia y de las redes sociales. Además, las plataformas también funcionan como medio promocional y de transacción, ya que serán uno de los puntos de contacto con los clientes, que influirán significativamente en la toma de la decisión.

Visitas periódicas a proveedores de clientes: a operadores de turismo y agencias. Posteriormente los hoteles podrán ser un nuevo canal de venta, de acuerdo al segmento y ubicación. Dado como clave estratégica en la captación de clientes, se considera generar un sistema de incentivos con beneficios en comisiones por venta.

### **Segmentos de Mercado**

Los principales clientes objetivo del emprendimiento se identifican en dos segmentos: la generación X, con un perfil profesional / ejecutivo, de nivel socio económico medio-alto y alto. Tienen entre 35 y 50 años; mayormente hombres, con carreras de grado y/o emprendedores. Desde el punto de vista psico social, son turistas independientes y sobre todo exigentes, deseosos de vivir experiencias complejas y auténticas.

El segundo segmento se encuentra los Millennials, con un nivel adquisitivo similar al de la generación mencionada. Son jóvenes de entre 18 y 35 años, tanto hombres como mujeres, con estudios superiores finalizados.



## **Canales**

Online: será el medio donde los potenciales clientes podrán encontrar toda la información y detalles necesarios para tomar la decisión de compra.

Página web y redes sociales: participación en las redes sociales Instagram y Facebook. Allí se difundirán fotografías y videos de las experiencias, detalles de los servicios ofrecidos, testimonios y opiniones del servicio; indicándose el precio de cada ítem.

Offline: son los operadores locales que se convierten en socios locales para la captación de clientes que visitan la ciudad sin previa adquisición del tour y que se manejan por los canales tradicionales para realizar la transacción en persona.

## **Relaciones con los Clientes**

El éxito del relacionamiento con los clientes será el resultado del servicio superior prestado durante cada tour. El soporte permanente de los guías, además del cuidado de los pequeños detalles, serán las principales vías para construir relaciones fuertes con los clientes.

Se intentará construir una estrecha relación con los clientes, basada en la confianza. La satisfacción en la prestación del servicio nos dará una ventaja de diferenciación sobre la competencia.

## **Estructura de Costos**

La estructura de costos también está dada por la inversión en bienes de capital y activos fijos que serán fundamentales para llevar a cabo el emprendimiento. Por la forma como está conformado el modelo, se plantea que gran parte de estos costos sean de naturaleza variable.

La estructura de costos fijos estará definida por gastos operativos, referidos a los vehículos como el mantenimiento, repuestos, seguros y patentes. Los gastos de



gestión y administración tendrán un peso significativo dentro de la estructura, dado por los sueldos de los empleados, el outsourcing contable e impositivo y gastos de honorarios legales y demás, relacionados con la operación. Por último, en función de los costos que componen este rubro, mencionamos al mantenimiento de la plataforma online y redes sociales, realizadas por un tercero.

En cuanto a nuestros costos variables, identificamos como factor principal el costo de comisiones de los guías turísticos por servicio, teniendo éste la mayor incidencia.

Dado la actividad turística respecto de los costos variables, podemos definir la siguiente estructura:

- Operativos de comisiones por venta de los servicios en canales como despegar.com o almundo.com.  
Operativos de comisiones por servicio de los guías turísticos.
- Impositivos como las retenciones y percepciones (IVA, IIGG, IIBB)
- Comisiones por la aceptación como medio de pago de Tarjetas de débito y crédito.
- Costos de publicidad y promoción en marketing online.
- Gasto de combustible de los vehículos.

### **Fuentes de Ingresos**

En un inicio la empresa solamente explotará la venta de tours. Se determinarán valores prestablecidos para cada tipo de tour, independientemente de la temporada, si es baja o alta. Dado que uno de nuestros canales de adquisición del servicio, será a través de agencias de viajes online, la facturación de esta deberá ser mediante pagos electrónicos, como las tarjetas de crédito/débito. Lo mismo será para los operadores de turismo y web de la empresa que podrán dar opciones de pago por débito automático, pagos con tarjeta y la opción de efectivo. Esta se convierte en un medio clave, ya que la mayor parte de clientes potenciales son extranjeros y será el medio donde podrán encontrar toda la información y el detalle necesario para tomar la decisión de compra.

Los ingresos serán percibidos por el cobro de:

- Tours turísticos prediseñados. Estos tendrán un costo fijo por persona dependiendo de la zona donde tome lugar el tour. El precio incluirá la guía turística, la duración del mismo preestablecida y el auto seccionado, indiferentemente del vehículo que se decida hacer la recorrida. En el caso que opte por alguna opción adicional, estos estarán incluidos en el precio del tour.
- Servicios adicionales En caso de que el cliente opte por otras de las opciones adicionales como, hospedaje, desayunos, almuerzos y algunas comidas.
- Cargo adicional por el diseño de un tour personalizado o a la medida.
- Se ofrecerán descuentos por volumen a partir de adquirir más de 2 vehículos en el mismo tour, al igual que se ofrecerán descuentos a clientes que decidan realizar un segundo viaje o a quienes refieran a nuevos clientes.

A continuación, se representa el modelo de negocios planteado mediante la utilización del modelo Canvas<sup>45</sup>.

Gráfico 33. Gráfico 13 – Canvas Business Model

<p><b>Partners Clave</b></p> <p><b>Agencias Online</b> Marketplaces Online de viaje (OTA) a través de la página de viajes Despegar.com y al mundo.com.ar para la publicación de los servicios.</p> <p><b>Operadores Locales</b> Agencias de turismo "offline" o tradicionales receptoras situadas en lugares estratégicos según target y ubicación geográfica</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Especialización y certificación de guías turísticos</p> <p><b>Marketing</b> Estrategias de marketing online</p> <p><b>Planificación y Coordinación</b> Optimización de los recursos y establecer prioridades con los proveedores/clientes</p> <p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Guía Turístico Autos clásicos Inmobiliario Service de mantenimiento mecánico</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Experiencias únicas de Tour Vivencias culturales</p> <p>Recursos-Profesional de guías certificados y capacitados</p> <p>Nuevas líneas de producto Mix de tours y autos de acuerdo a necesidades, aspiraciones y precios</p> <p>Experiencias cultural diferenciadora Contacto autóctono - Vivir como un local</p> <p><b>Carácter innovador de la solución</b> Innovación en el rubro</p> <p><b>Integración y canales</b> Integración total de la cadena de suministro del tour</p>	<p><b>Relación con los Clientes</b></p> <p>Asistencia personal</p> <p>Contacto mediante redes sociales</p> <p>Comunidades</p> <p>Descuento por fidelización de clientes o recomendación</p> <p><b>Canales de comunicación y distribución</b></p> <p><b>Online</b> Páginas de viajes online Redes sociales como Facebook e Instagram Página propia</p> <p><b>Offline</b> Operadores específicos de turismo receptor locales</p>	<p><b>Segmento de Clientes</b></p> <p><b>Generación X</b> Adultos entre 35 y 50 años, mayormente hombres, con un nivel socio-económico medio-Alto Experiencias turísticas complejas y auténticas</p> <p><b>Millennials</b> Jóvenes entre 18 y 35 años, tanto hombres como mujeres. Nivel socio-económico medio/medio-Alto. Experiencias originales - Vivir como un local.</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Gastos operativos</p> <p>Sueldos de empleados Comisiones por venta de servicio Operativa de los vehículos Administración, funcionamiento de servicios y los demás relacionados con la operación Impositivos como retenciones y percepciones (IVA, IGG, IBB)</p>		<p><b>Ingresos</b></p> <p><b>Tour turísticos prediseñados</b> Costo fijo por persona según modalidad del tour</p> <p><b>Servicio adicionales</b> Opciones adicionales como , el diseño de un tour personalizado.</p>		

Fuente: Elaboración Propia

<sup>45</sup> Business Model Canvas (Alexander Osterwalder, 2004)

## V. Go to Market Plan de marketing

En la estrategia de producto deben tomarse decisiones sobre la marca, las comodidades y los beneficios que el servicio turístico ofrecerá a sus clientes. Finalmente, se debe determinar qué garantía de satisfacción se le puede ofrecer al turista, para que elija el servicio. Dado este concepto, se desarrollará el análisis de cuatro variables, conocidas como "las 4 P"<sup>46</sup>. Para dar una idea de la diversidad de tours turísticos que existen, se mencionan los siguientes:

### 1. Producto -Descripción

#### Tours

- City Tour de cervecerías

Tour en una visita guiada a las cervecerías de los principales puntos turísticos de la ciudad. Una experiencia única visitando la producción local y bares de cerveza. Durante el recorrido por la ciudad habrá cuatro paradas en pubs: San Telmo, Palermo, Colegiales y Belgrano. Duración: 4hs. / Idioma: Inglés/Portugués/Alemán/Chino

- Tour en estadios de futbol

Los turistas recorren la ciudad para comprender la identidad de los barrios y su futbol: el club y su costumbre, sus aficionados y su historia. Un viaje al interior de Boca Juniors y River Plate, con entrada opcional al estadio de cada uno. Duración: 5hs. / Idioma: Inglés/Portugués/Alemán/Chino

- Tour Nocturno

La noche de buenos con un tour acompañado por un guía local que lo guíe a través de Buenos Aires. La avenida Libertador, con excepcionales construcciones de siglos pasados, El Planetario, el Hipódromo, en Palermo y Recoleta. Las avenidas Alvear y 9 de Julio, Avenida de Mayo y una impresionante vista nocturna del Congreso Nacional. Duración: 4hs. / Idioma: Inglés/Portugués/Alemán/Chino

---

<sup>46</sup> Fundamentos de Marketing. (Dvoskin, Roberto, 2004, Bs. As, Argentina. Ediciones Gránica)

- Tour de día de campo

En este recorrido podrá experimentar de cerca la experiencia del "Gaicho Argentino". Disfrutar de este espacio natural único. Duración: 8hs. / Idioma: Inglés/Portugués/Alemán/Chino

- Tour de Museos y teatros (Colón, Malba, Museo Nacional de Bellas Artes)

Tour cultural por Buenos Aires para hacer un recorrido exclusivo de los mejores museos de la ciudad. Descubre la colección de arte europeo y latinoamericano en Buenos Aires en las galerías. Duración: 4hs. / Idioma: Inglés/Portugués/Alemán/Chino

- Excursión al río Delta (Tigre) y San Isidro

El tour al Tigre es un viaje de 30 km, hacia residencias históricas y lujosas frente al río Paraná. Destino al Puerto de Frutos. A bordo de un catamarán panorámico visitaremos el Delta del Paraná.

Duración: 6hs. / Idioma: Inglés/Portugués/Alemán/Chino

- Tango Tour

Este tour incluye el paquete completo de una auténtica experiencia de tango en Buenos Aires; Es una alternativa perfecta a las cenas convencionales, espectáculo y clases de tango en Buenos Aires.

Duración: 4hs. / Idioma: Inglés/Portugués/Alemán/Chino

- Tour sobre historia y lugares clásicos de Buenos Aires (Casa Rosada, Cabildo, Plaza de Mayo, Recoleta)

El centro histórico de la ciudad en un paseo que recorre los lugares más emblemáticos de Buenos Aires, conociendo Plaza de Mayo, San Martín, Alvear y el Congreso a través de sus principales barrios y avenidas, Corrientes y La Boca.

Duración: 4hs. / Idioma: Inglés/Portugués/Alemán/Chino

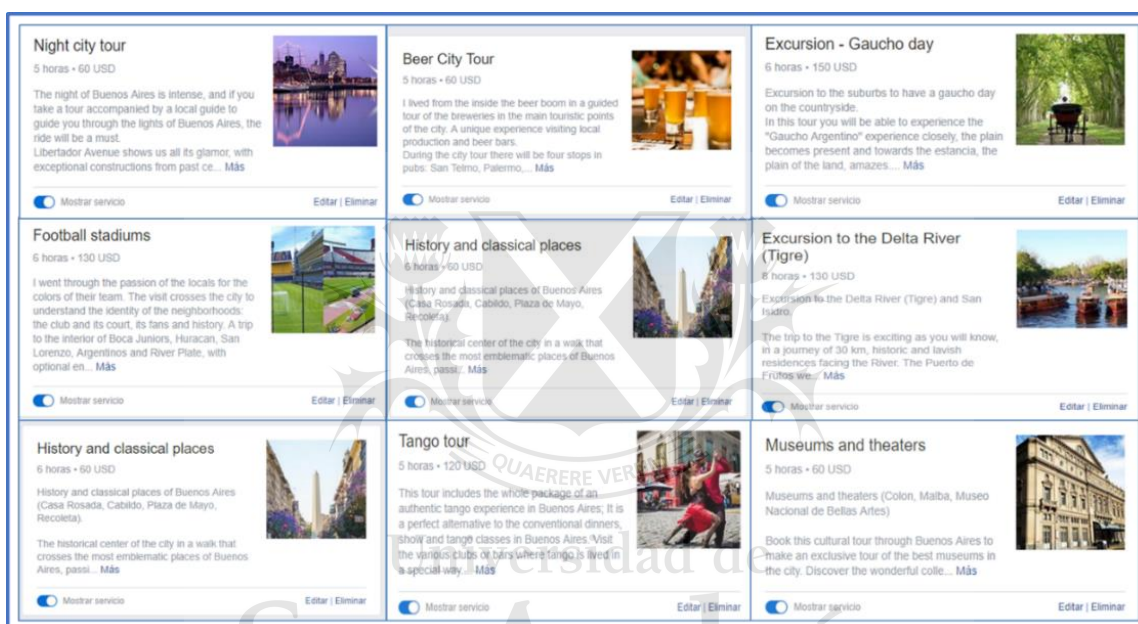
- Tours independientes:

El cliente podrá confeccionar un itinerario propio, definido a los destinos que quiera visitar. Esta opción solo es válida para dentro de la ciudad de Buenos Aires.



Una vez descriptos los formatos y conceptos del tour, el cliente tendrá la opción de seleccionar cualquiera de los vehículos destinados para realizar dicho viaje. Estos modelos son referentes e icónicos que han hecho historia en nuestro país, de los cuales dispondrá de 6 modelos según el gusto personal del cliente. Los modelos seleccionados para realizar dicha actividad son: Fiat 600, Citroën 3CV, Renault 4, DKW, Peugeot 403 y Siam Di Tella 1500.

Grafico 34. Catálogo de los anuncios en la página comercial de Facebook



Fuente: Facebook

Grafico 35. Catálogo de autos



Fuente: Elaboración propia

## **Producto Genérico**

La propuesta consiste en un servicio turístico que brinda una diversidad de tours, siendo así una oferta innovadora para demandantes de nuevas experiencias en los espacios del turismo no convencional. Proveer al cliente un producto y servicio de alta calidad, con una amplia variedad de estilos, ofrece 8 formatos de tours.

## **Producto Esperado**

Es lo que se considera absolutamente esencial en el producto y se entiende, por lo que los clientes esperan encontrar en el tour, distintos atributos tales como simplicidades en la adquisición, calidad, seguridad entre otras cosas. En estos casos, el cliente espera un diferencial del servicio en otros atributos tales como:

- Autos clásicos: Mix de modelos para optar y las condiciones de restauración de estos, deben ser óptimas. Es decir que el auto debe tener un estado de conservación original y que sea de una calidad superior.
- Guías capacitados: Una de las estrategias claves es la formación y experiencia. Se espera que los guías turísticos especializados en la temática manejen esta experiencia y que informen, involucren e inspiren al viajero. Es vital importancia que el guía tenga una formación superior sobre la temática a desarrollar, debido que se espera que el mismo, pueda responder las preguntas por los clientes exigentes.
- Pack Tour: En caso de adquirir por algunas de las opciones con recorridos que ofrezcan entradas a show, museos, estadios, estos estarán incluidos en el servicio de tal forma de ofrecer simplicidad al cliente a la hora de comprar el tour.

## Producto Aumentado

El producto aumentado hace referencia a cómo recibe el cliente el servicio. Es parte del producto genérico y esperados a los que incorpora una serie de servicios y beneficios adicionales a los clientes.

En relación a un criterio de producto aumentado, el servicio otorgado debe tener una diferenciación competitiva a través de ofrecer aspectos complementarios al cliente, que permitan obtener una experiencia superior tales como:

- Descuentos del 10% en la adquisición de un segundo tour o en caso de optar por dos autos para el mismo tour.
- Prioridad de ingreso a visitas en lugares con ingreso en museos, estadios, espectáculo y otros recorridos, evitando así demoras durante el tour.
- El servicio incluye el inicio del tour desde el lugar que el viajero se encuentre hospedado o deseen iniciar el mismo. Exclusividad dentro de de Buenos Aires.

## 2. Política de precios

La fijación de los precios en el sector turístico es compleja debido a la diversidad de los servicios, al alto grado de competidores en el rubro y a las dificultades de deducir comportamientos de los mercados.





El establecimiento de los precios de los servicios de la empresa se determinó en el análisis de la competencia local, de otros proveedores; en la observación de precios de servicios similares en el mercado internacional y por último, en el nivel socioeconómico del target de los clientes seleccionados.

Refiriéndonos a la competencia local, la fijación de precios se realizó en base a un benchmark, relevando las diferentes alternativas de proveedores y sus precios referenciales sobre las temáticas de los tours. Para esto, se tuvieron en cuenta los precios ofrecidos, duración de los tours y servicios adicionales que brindan, como la adquisición de tickets, reservas para almuerzos, cenas y traslados.

En segundo lugar, en el estudio de mercado internacional, se plantean alternativas directamente comparables que permitan obtener una referencia del mismo. Dada la innovadora propuesta, en el cuadro comparativo se tomaron en cuenta similares características sobre el servicio prestado, precio por persona y duración del tour, considerando de 4 hs como mínimo la extensión de cada uno de estos.

Por último, dado que la estrategia competitiva del emprendimiento es de diferenciación no se competirá en precios, motivo por el que se priorizará la calidad del servicio. Consiguientemente, se definirán precios que ofrezcan una posición de mayor valor percibido a los potenciales clientes.

Grafico 36. Cuadro comparativo de Precios de Tour local\*

	Tipo de Tour	Precio \$(Pesos)	Precio U\$S (Dólar)	Duración
	Tour por tigre	3000	67	4 hs
	City tour por Clásicos Buenos Aires	1500	33	3:30 hs
	Show de tangos	2000	44	2 hs
	Tour de estadios River y Boca	2400	53	5 hs
	City tour nocturno y cerveza	2500/3200	57/71	4 hs
	Fiesta gaucha	3200/5000	71/111	8 hs
	City tour privado	3400	76	3:30 hs
	Tour privado en transporte publico	3000	67	4 hs
	fiesta gaucha	6660	148	8 hs
	city tour por buenos aires	2700	60	4 hs
	Tour por tigre	2700	60	8 hs
	Tour de estadios river y boca	2520	56	5 hs
	show de tangos	3150	70	1:30 hs
	bus turístico	675	15	free
	Tour por tigre	2000/4000	45/89	4 hs
	City tour por Clásicos Buenos Aires	1500	33	5 hs
	Show de tangos	1400/3500	31/78	2 hs
	Tour de estadios River y Boca	2100	47	6 hs
	City tour nocturno y cerveza	No	No	No
	Fiesta gaucha	3400/5800	75/128	8 hs
	City tour privado	6000	133	4 hs
	Tour privado en transporte publico	No	No	No
	Museos	1550	34	5 hs
	Tour por tigre	4000	89	5 hs
	City tour por Clásicos Buenos Aires	1200	27	3 hs
	Show de tangos	1400/3000	31/67	3hs
	Tour de estadios River y Boca	3200	71	3 hs
	City tour nocturno y cerveza	3000	67	3 hs
	Fiesta gaucha	6500	144	9 hs
	City tour privado	6300	140	5 hs
	Tour privado en transporte publico	2500	56	5 hs
	Museos	2500	56	5 hs

Fuente: Elaboración Propia

\*El tipo de cambio a valor dólar referido \$45,10 de mercado. Fecha 10 de junio 2019



Grafico 37. Cuadro comparativo de Precios de Tour de autos vintage – Mercado Internacional\*

País	Página web	Precio	Precio USD	Horas Tour	Adquisición	Formato	Auto	Precio Referencia USD
España	<a href="http://www.triptroop.com/">http://www.triptroop.com/</a> (España)	€ 39.00	\$43.48	2 hs	Por persona	Día	Fiat 600	\$86.96
España	<a href="https://madridroadtrip.com/servicios/tour-guiado/">https://madridroadtrip.com/servicios/tour-guiado/</a>	€ 34.00	\$37.90	2 hs	Por persona	Día	Fiat 600	\$75.80
España	<a href="https://madridroadtrip.com/servicios/tour-guiado/">https://madridroadtrip.com/servicios/tour-guiado/</a>	€ 44.00	\$49.05	2 hs	Por persona	Nocturno	Fiat 600	\$98.10
Francia	<a href="https://2cvparistour.com/(Francia)">https://2cvparistour.com/(Francia)</a>	€ 140.00	\$156.00	2 hs	Por auto	–	Citroën 2CV	\$104.00
Francia	<a href="https://2cvparistour.com/(Francia)">https://2cvparistour.com/(Francia)</a>	€ 210.00	\$234.00	3 hs	Por auto	–	Citroën 2CV	\$120.00
Francia	<a href="https://2cvparistour.com/(Francia)">https://2cvparistour.com/(Francia)</a>	€ 400.00	\$446.00	4 hs	Por auto	–	Citroën 2CV	\$148.67
Francia	<a href="https://www.4roues-sous-1parapluie.com/fr/(Francia)">https://www.4roues-sous-1parapluie.com/fr/(Francia)</a>	€ 64.00	\$71.35	1:30 hs	Por persona	Día	Citroën 2CV	\$178.38
Francia	<a href="https://www.4roues-sous-1parapluie.com/fr/(Francia)">https://www.4roues-sous-1parapluie.com/fr/(Francia)</a>	€ 108.00	\$120.00	3 hs	Por persona	Día	Citroën 2CV	\$160.00
Francia	<a href="https://www.4roues-sous-1parapluie.com/fr/(Francia)">https://www.4roues-sous-1parapluie.com/fr/(Francia)</a>	€ 130.00	\$145.00	3 hs	Por persona	Noche	Citroën 2CV	\$193.00
Inglaterra	<a href="https://smallcarbigncity.com/tours/">https://smallcarbigncity.com/tours/</a>	£82.00	\$102.46	2 hs	Por persona	Día	Mini Cooper	\$204.92
Inglaterra	<a href="https://smallcarbigncity.com/tours/">https://smallcarbigncity.com/tours/</a>	£133.00	\$169.94	4 hs	Por persona	Día	Mini Cooper	\$339.88
Italia	<a href="http://www.rome500exp.com/">http://www.rome500exp.com/</a>	€ 105.00	\$117.00	3 hs	Por persona	Día	Fiat 500	\$156.00
Italia	<a href="http://www.rome500exp.com/">http://www.rome500exp.com/</a>	€ 115.00	\$128.00	3 hs	Por persona	Nocturno	Fiat 500	\$170.00
Portugal	<a href="https://www.lisbonbybeetle.com/es/">https://www.lisbonbybeetle.com/es/</a>	€ 180.00	\$210.00	3 hs	Por auto	Día	Vw Beetle	\$93.30
Portugal	<a href="https://www.lisbonbybeetle.com/es/">https://www.lisbonbybeetle.com/es/</a>	€ 300.00	\$334.00	6 hs	Por auto	Día	Vw Beetle	\$148.40
Alemania	<a href="http://www.trabi-safari.de/">http://www.trabi-safari.de/</a>	€ 49.00	\$54.66	1:15 hs	Por persona	Día	Trabi	\$174.90
Alemania	<a href="http://www.trabi-safari.de/">http://www.trabi-safari.de/</a>	€ 79.00	\$88.07	2:15 hs	Por persona	Día	Trabi	\$156.56

Fuente: Elaboración Propia

Se define la estrategia de precios considerando la información sobre la observación de la encuesta, precios referidos de los cuadros comparativos mencionados y márgenes sobre los ingresos. En primer lugar, respecto de la disposición a pagar de los encuestados, se dispuso de un valor universal para cada oferta de tour, sin poder detallar específicamente que atributos tenía el servicio.

En referencia a la primera tabla comparativa, tendremos un diferencial entre un 50% y 60% del precio, dado que nuestros servicios tienen mayores atributos y, a su vez, logrando en el flujo un nivel de actividad previsto, previendo obtener un determinado nivel de rentabilidad sobre el capital invertido. Por otro lado, la competencia directa local ofrece precios más bajos para actividades similares por medio de la incorporación de grandes números de participantes y el desarrollo de economías de escala y ámbito, sin embargo, se debe considerar que esto compromete la calidad del servicio recibido por los clientes.

En base al benchmark del mercado internacional, existen ciertas oscilaciones de los precios respecto de cada país, a su vez determinados por la calidad del servicio y los autos que eligen los clientes.

El precio referencial a través del que definimos el valor del servicio del negocio, se obtuvo a través de la media de la estimación de precios internacionales de la segunda tabla comparativa, resultando un precio referencial de mercado de USD 136. Por lo tanto, la definición de nuestros precios será similar a los servicios ofrecidos en el mercado externo.

La estrategia de contar con un precio alto en los servicios de Vintage Cars Tours, tiene el objetivo de que los clientes perciban la calidad superior del producto ofrecido. Asimismo, también radica en que dicho precio debe compensar la comisión del 25% por servicio adquirido que se paga a despegar.com y a almundo.com. Por último, para la fijación de éste, se debe tomar el caso de los operadores locales que definen el markup sobre el precio. Como se mencionó anteriormente en el FODA, se aceptará un costo elevado de ingreso al mercado a través de estos dos canales.

Los precios fijados para cada uno del tour serán los siguientes:

- City Tour de cervecerías - USD 90
- Tour en estadios de futbol - USD 156
- Tour Nocturno - USD 110
- Tour de día de campo - USD 200
- Tour de Museos y teatros – 133 USD Varios museos (Colón y Malba)
- Excursión al río Delta (Tigre) y San Isidro – USD 156
- Tango Tour - 111 USD
- Tour sobre historia y lugares clásicos de Buenos Aires (Casa Rosada, Cabildo, Plaza de Mayo, Recoleta) - USD 133

### 3. Estrategia de distribución

Los canales de distribución tendrán una estrategia mixta, dados por un canal directo con el consumidor a través de la página web propia, páginas comerciales en redes sociales y otros canales, que serán mediante intermediarios indirectos como agencias de viajes online u operadores turísticos tradicionales. La estrategia de distribución contempla tres canales principales:

1. Web de la empresa y Redes Sociales: Esta contendrá toda la información relevante de la empresa, su oferta de productos, características de cada uno, precios asociados y más.
  - <https://vintagecartoursba.wixsite.com/vintagecarstourba/our-tours>
  - <https://www.facebook.com/vintagecarstourBA/>
  - <https://www.instagram.com/vintagecarstourba/>
2. Compra directa vía agencia de viajes Online: Dentro de los proveedores de ventas de los servicios turísticos, se considera a Despegar.com y almundo.com.ar como otros de los canales para la captación de clientes.



3. Operadores de turismo. Estos intermediarios clave serán contactos en locales oferentes del servicio receptivo mediante la presentación del negocio, en el mercado de operadores extranjeros. Se selecciona 10 operadores con mayor referencia en Buenos Aires como mencionamos anteriormente.

Grafico 38. Algunos operadores de Buenos Aires



Grafico 39. Fuente: Elaboración Propia

#### 4. Estrategia de Comunicación

El mensaje que se quiere transmitir por medio de los canales de comunicación seleccionados es buscar potenciar la posibilidad que tendrán los clientes de contar con un servicio de tour innovador, por medio de la utilización de plataformas online y servicio de agencias tradicionales. De este modo, se utilizarán mensajes que reflejen el servicio, comodidad en la adquisición, diversidad de tours, autos e idiomas y adicionales que el cliente requiera, y calidad del servicio.

Considerando el perfil eminentemente digital de la propuesta de comunicación, se contratarán los servicios tercerizados de un Community Manager, quien será responsable de mantener actualizados los contenidos en redes sociales y realizar el seguimiento correspondiente, brindando nuevas propuestas.

A continuación, se detallan los canales seleccionados para la promoción del producto y la forma en la cual se medirá la eficiencia de la misma:



##### Instagram

Se creará un perfil de Instagram donde se van a publicar las variedades de servicios disponibles y fotos que nos envían nuestros consumidores reflejando la “experiencia” que brinda nuestro producto. En relación con la utilización de este canal, se medirá principalmente la tasa de crecimiento de seguidores y el nivel de engagement (likes y comentarios vs. número de seguidores que tiene el perfil).



##### Fan page de Facebook

Se creará una página comercial en Facebook en donde se copiarán las publicaciones de Instagram, además de mostrar beneficios, descuentos, compartir artículos e información interesante para los clientes. En esta plataforma se podrá realizar reservas o compras de los servicios, a su vez podrán hacer consultas acerca de los servicios.



### Ad-Words

A partir de la utilización de esta herramienta, se procurará la aparición de avisos por medio de palabras claves en el motor de búsqueda, limitando los banners a los segmentos identificados como relevantes. Se medirán la cantidad de clicks que se realicen sobre el banner, además de generar el trackeo de los mismos.



### Mailing

Se enviarán mails promocionales al listado que se forme, a partir del relevamiento de datos que se obtengan en el proceso de descarga de Facebook e Instagram. A su vez, se generarán envíos a listados que se obtengan de los servicios y novedades de la información relevada mediante la herramienta Adwords.

## Estrategia -Desarrollo, implementación y resultados de las principales acciones de marketing digital

Gráfico 40. Página principal de Facebook de la empresa



Fuente: [www.facebook.com/pg/vintagecarstourBA](http://www.facebook.com/pg/vintagecarstourBA)

## 1. Campaña Facebook

En un principio definimos un mercado internacional amplio en el filtro incluyendo mercados como Asia, donde el alcance no mostraba un real comportamiento de mercado. Por lo tanto, acotamos el filtro a ciudades más específicas de Europa, Estados Unidos, Canadá, México y Sudamérica para correr la encuesta a un segmento más representativo y obtener una demanda más realista.

Para la realización de la proyección del P&L para obtener un margen de operación, tenemos que proyectar los gastos de marketing y estos los podemos obtener mediante la campaña realizada por Facebook. El resultado que obtenemos tiene que ser bajo, para que en la última línea de estado de rendimiento económico pueda obtener un menor impacto dando un costo menor para tomar mayores clientes.

El resultado estará dado por el valor de cuanto me cuesta en marketing traer un comprador. Durante el lanzamiento de la página comercial se realizó 2 campañas asociadas, la primera sobre promoción de página y una segunda promoción de "Enviar mensaje" dando un alcance de total de 32.309 personas durante un periodo de 10 días corriendo las publicaciones. Se obtuvieron en la página más de 400 "clicks", 205 Me gusta y 4 consultas recibidas.

Grafico 41. Fan Page Facebook -Promociones

Promociones recientes en Vintage Cars Tour BA			<a href="#">+ Crear promoción</a>
La actividad relativa a los anuncios se registra según la zona horaria de tu cuenta publicitaria.			
	<b>Promoción de página</b> Meeting Buenos Aires in an original way! Enjoy ... Promocionada por Fernando Pozzi el Feb 21, 2... Finalizada	2.653 Personas alcanzadas	\$215,70 \$40,00 gastados p... <a href="#">Ver resultados</a>
	<b>Promoción de "Enviar mensaje"</b> Enviar mensaje New tour experiences in Buenos Aires Classic T... Promocionada por Fernando Pozzi el Feb 20, 2... Finalizada	13.730 Personas alcanzadas	\$553,85 \$95,00 gastados p... <a href="#">Ver resultados</a>
	<b>Promoción de "Enviar mensaje"</b> Enviar mensaje Vintage Car Tours offers a new experience to kn... Promocionada por Fernando Pozzi el Feb 13, 2... Finalizada	15.826 Personas alcanzadas	\$584,19 \$50,00 gastados p... <a href="#">Ver resultados</a>

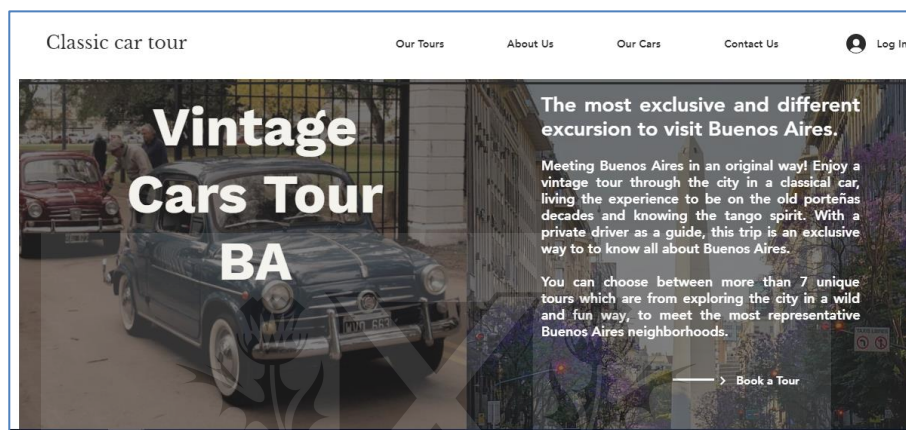
Fuente: Facebook -VintagecarstourBA



## 2. Campaña Ad-Words

La campaña implementada en la plataforma de anuncios de Google Ads, cuyo objetivo fue el de promocionar nuestra página web<sup>47</sup> y generar tráfico en la misma para analizar cuantas personas se interesaban en la propuesta.

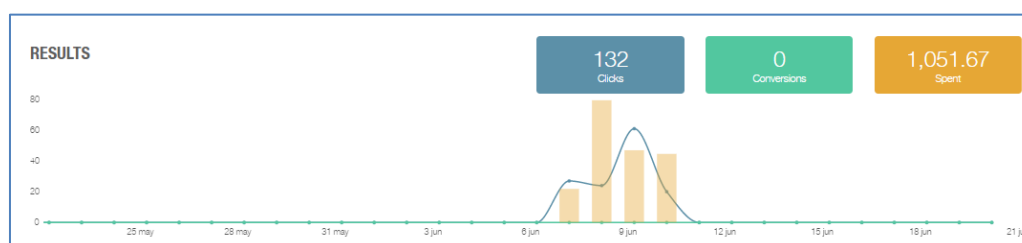
Grafico 42. Página de web – Vintage Cars Tour BA



Fuente: Elaboración Propia – [www.vintagecartoursba.wixsite.com/vintagecarstourba](http://www.vintagecartoursba.wixsite.com/vintagecarstourba)

El público se definió en el segmento de 18 y 60 años, de ciudades mayoritariamente de Brasil, México y Estados Unidos que buscaban en Google sobre *vintage cars tour* o palabras asociadas al mismo. El resultado fue de más de 11.267 impresiones del anuncio y se obtuvieron 132 “clicks” a la página, en solo 4 días de promoción. La inversión de la misma fue de aproximadamente de \$1.000 AR\$, por lo que podemos decir que el costo de marketing para la captación de potenciales clientes fue de 8AR\$/cliente. El CTR de la campaña publicitaria obtuvo 1,17% como mencionamos en la segmentación de mercado

Grafico 43. Campaña Google Ads – Vintage Cars Tours



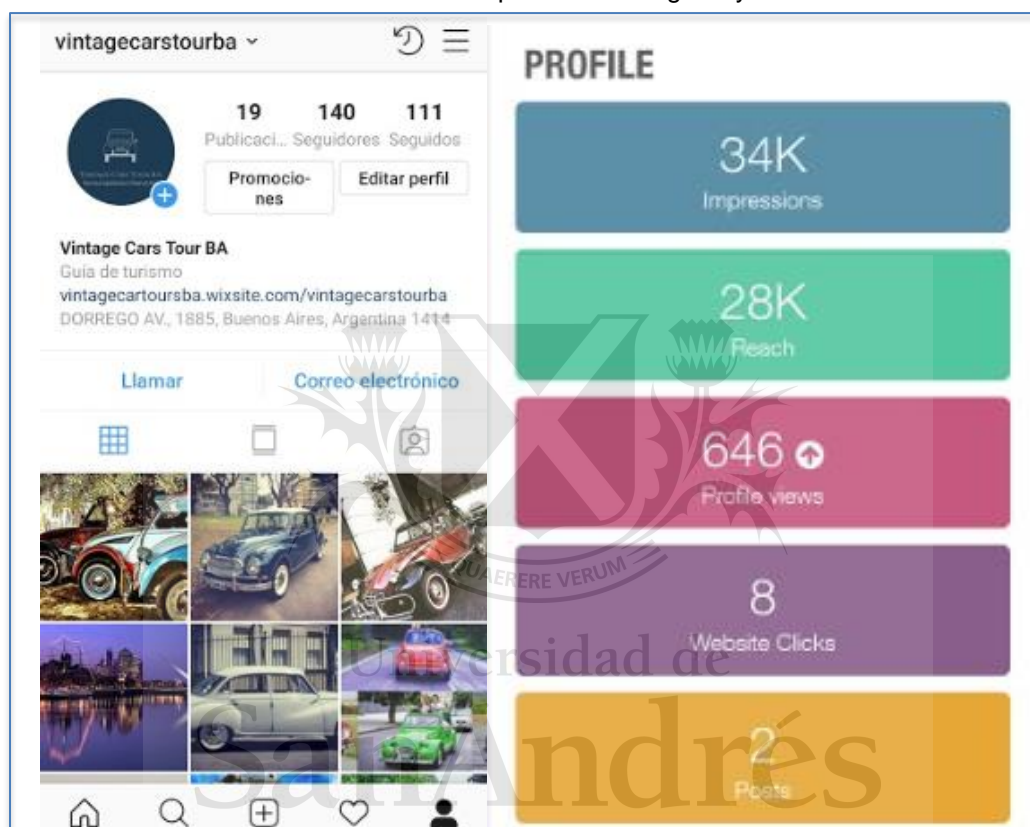
Fuente: Programa Metricool- Información sobre la base de los resultados de las redes sociales

<sup>47</sup> <https://vintagecartoursba.wixsite.com/vintagecarstourba>

### 3. Campaña Instagram

Otras de las campañas utilizadas fueron a través de la red social Instagram, orientadas hacia el mercado internacional. La duración de la campaña fue durante 6 días disponiendo de un presupuesto de 336 AR\$ en total.

Grafico 44. Perfil de la empresa en Instagram y resultados



Fuente: Instagram -VintagecarstourBA

Durante esta campaña tuvo un gran impacto en la llegada a los potenciales clientes, obteniendo 140 seguidores naturales, con 34.000 impresiones y 646 visitas a la página. Se obtuvieron un total de 8 “clicks” en la visita de la página web propia y 2 posts. El CTR de la campaña publicitaria realizada en Instagram, para dimensionamiento del tamaño total del segmento objetivo fue 2,42% y la inversión de esta fue de 336 AR\$, por lo que podemos decir que el costo de marketing para la captación clientes tomando 8 visitas a la página fue de 42 AR\$/cliente.



A partir de las necesidades, deseos y demandas identificadas, y de la generación de una solución para la satisfacción de las mismas, se plantea como objetivo del plan de marketing el diseño de una estrategia para alcanzar a los potenciales clientes y usuarios del servicio, comunicando a los mismos su existencia y sus atributos principales, a través de los medios detallados a continuación en el análisis del plan de marketing.

Anteriormente definimos la tasa de adopción de la demanda proyectada a 5 años para un escenario moderado con un inicio del 2% para el 2020.

Grafico 45. Tasa de adopción

DEMANDA		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tasa de adopción por período	Medium		2%	3%	4%	5%	6%

Fuente: Elaboración propia

Las metas esperadas por el servicio del plan de marketing se resumen a continuación:

Grafico 46. Clientes por periodo

DEMANDA		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tasa de adopción por período	Medium		2%	3%	4%	5%	6%
<b>Clientes- Cantidad por año</b>	Moderado		641	1,000	1,387	1,803	2,251

Fuente: Elaboración propia

Definiremos un costo estimado por adquisición de clientes, superior al dado por los resultados en las diferentes campañas. El costo de marketing para el inicio del negocio será de AR\$ 123.

Grafico 47. Costo de Marketing Online

2019	2020	2021	2022	2023
\$ 123	\$ 91	\$ 74	\$ 62	\$ 53

Fuente: Elaboración propia

## **VI. Equipo emprendedor - estructura directiva y organización societaria**

El equipo emprendedor estará conformado por 3 socios. Estos mismos actuarán en conjunto como estructura gerencial del proyecto y también son ellos quienes aportarán el capital necesario para iniciar en proporciones iguales. En un principio, las personas adicionales serán 2 personas propias de la empresa, un Licenciado en turismo y un mecánico. Las actividades referidas a las actualizaciones de páginas web y manejo de redes sociales, será tercerizada a través de un Community Manager, y en lo referido a los guías, estos serán de forma contratada por cada servicio que se realice. A continuación, detallaremos el perfil y las funciones de la estructura.

1. Gerencia general: Encargado de liderar la actividad de la empresa, velar por que los objetivos sean cumplidos en el corto y el largo plazo, siendo parte del proceso de planificación y de ejecución. El responsable de esta función será Fernando Pozzi, Ingeniero Industrial de la Universidad Argentina de la empresa y Tecnológica Nacional y finalizando un MBA en la Universidad de San Andrés. Tiene más de 20 años de experiencia trabajando en grandes empresas (Volkswagen argentina y Visaur -Samsung) y actualmente se desempeña como Gerente de producción de la planta de línea Blanca de Samsung en Buenos Aires.
2. Gerente Financiero: Será responsable de toda la administración financiera del negocio desde la proyección de los flujos de fondos del proyecto como la decisión relevante en materia de inversión o financiación en la empresa. La persona designada es Agustin Echenique, Ingeniero Industrial de la Universidad Argentina de la empresa y Tecnológica Nacional y finalizando un MBA en la Universidad de San Andrés. Tiene más de 15 años de experiencia trabajando también en grandes empresas como Volkswagen, Luego del paso por Volkswagen Argentina tomo la posición de Jefe de compras Operativas en DLS - Archer, para Comodoro Rivadavia / Neuquén y Buenos Aires. A partir del 2016, ingreso como Project Manager a Samsung - Visuar para la construcción, importación de equipos, control de presupuesto y puesta en marcha de una inversión de U\$S 60 M en el Complejo Industrial Cañuelas.

3. Gerente de Mantenimiento: Es el responsable de la elección, compra y mantenimiento de los autos. Tiene como función operativa la gestión exclusiva de las unidades, siendo el dueño del Taller/Garage donde se van a disponer los autos para su resguardo y mantenimiento. Andrés Bonanno es Ingeniero Electromecánico y recibido en la Universidad Argentina de la empresa, con gran experiencia en el rubro automotriz con 13 años en el mismo rubro. Trabajo en la parte de calidad como Ingeniero de procesos en Volkswagen Argentina. Actualmente cumple la función de Gerente de Zonal de producto en Audi, donde anteriormente desempeño el cargo de gerente de service de Audi. Esta persona es un apasionado de los autos, donde tiene un taller que repara autos de alta gama con un socio en forma colaborativa y también tiene como pasión la restauración de autos clásicos. Tiene experiencia en mecánica y actualmente está en la restauración de una coupé Fiat 500 en su totalidad.

Adicionalmente a esta estructura se incluirá en forma efectiva, a un profesional joven de la carrera de Licenciatura en Turismo con experiencia en manejo y planificación de tours. Sera el responsable la gestión sobre las gestión administrativa y operativa en lo que respecta a los tours. En lo que respecta a los guías se contrataran 6 guías de turismo con capacidad y diversidad de temas específicos. En lo que respecta al mantenimiento, también se contratara un mecánico con experiencia en autos “clásicos” para realizar las tareas de reparación y mantención de los vehículos, como la compra de repuestos y accesorios.

Dado en el inicio de este negocio, la acción de desarrollo en canales online y redes sociales será gestionada por un Community Manager de forma tercerizada. La persona será un amigo en común, siendo Licenciado en sistemas con experiencia en empresas como Unisys, Globant y actualmente trabaja como Program Manager en Accedo.tv.

## VII. Requerimientos de inversión, y resultados económicos-financieros esperados.

### 1. Modelo de Generación de Beneficios

De acuerdo a lo referido anteriormente, los beneficios estarán dados por los ingresos en la adquisición de tours sobre la estimación del mercado target establecida en un 73% del mercado. En la demanda inicial, se toma una tasa de adopción del 2% sobre el market share durante el primer periodo, obteniendo así 641 clientes en el primer año. Este valor refiere al estudio de mercado objetivo, dado por el análisis del dimensionamiento a través de los resultados de social media.(ver anexo 6)

Grafico 48.Estimación de demanda

DEMANDA						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total de clientes - Consumo de Tour	42,235	43,924	45,681	47,509	49,409	51,385
<i>Tasa de Crecimiento</i>		4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
Turistas extranjeros - Mercado 73%		32,065	33,347	34,681	36,069	37,511
	Worst	1%	2%	3%	3%	3%
Tasa de adopción por periodo	Medium	2%	3%	4%	5%	6%
	Best	3%	4%	5%	6%	8%

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 49.Cantidad de clientes por año

DEMANDA						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Cientes- Cantidad por año</b>						
	Worst	321	667	1,040	1,082	1,125
	Moderado	641	1,000	1,387	1,803	2,251
	Best	962	1,334	1,734	2,164	3,001

Fuente: Elaboración Propia

Las estimaciones proyectadas puedan que se vean afectadas por la capacidad de los recursos disponibles, por tal motivo se definido en base a cantidad de autos, disponibilidad de lugares, cantidad de tour diarios, días disponibles entre otros, para definir las restricciones en función de la demanda. La evolución de cantidad de tours y sus capacidades, la detallamos a continuación asociando principalmente a la baja cantidad de tours con respecto de la disponibilidad durante el primer año.

En el cálculo de las capacidades, se toma como valor referencial la ocupación de 2 personas por auto, sabiendo que las capacidades de cada modelo varia respecto de su tamaño. La disponibilidad de los días son los 365 días del año, ya que no hay restricciones por feriados, días hábiles o fines de semana y si bien, tiene una baja estacionalidad el producto durante el año, esta no es tomada en cuenta. Dado el formato de duración de los tours, definimos un promedio de uso en base a las 4 hs y con una capacidad diaria de 2 tours. Conociendo la disponibilidad de 6 autos para la realización de la misma, esta define una capacidad teórica de 8.100 personas/año.

Grafico 50.Capacidades

Año	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Capacidad de los vehículos Total</b>	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100
<b>Factor de utilidad</b>	8%	12%	17%	22%	28%

Fuente: Elaboración Propia

### 1.1.Criterios de estimación de ingresos

La definición de los ingresos estará dada por la estrategia de precios, dado por los diversos paquetes de tours a los que referimos durante el trabajo. Para la determinación de los ingresos calculamos un ticket promedio de adquisición por 6.125 AR\$, referido en base a los precios establecidos en cada tour. Si bien las variaciones de precio pueden afectar a los ingresos, el valor de ticket promedio está en relación a los servicios con mayor aceptación dentro de la encuesta de validación de mercado.

Grafico 51. Precios

Modelo	Precio de Venta	Precio de Venta USD
Tour por tigre	\$ 7,000	\$156
City tour por Clásicos Buenos Aires	\$ 6,000	\$133
Tour de Show de tangos	\$ 5,000	\$111
Tour de estadios River y Boca	\$ 7,000	\$156
City tour nocturno	\$ 5,000	\$111
Dia de campo	\$ 9,000	\$200
Beer Tour	\$ 4,000	\$89
Tour de Museos y Teatros	\$ 6,000	\$133
	<b>\$ 6,125 + IVA</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Sobre el volumen de ventas proyectadas podemos asumir los ingresos por cada uno de los conceptos. Obteniendo para el primer año, unos 3.927.939 AR\$ en ingresos obtenidos al 2% como tasa inicial de adopción.

## 1.2. Criterios de estimación de egresos

Grafico 52. Ingresos

INGRESOS						
Medium	2020	2021	2022	2023	2024	
Ventas de Tour [un]	641	1,000	1,387	1,803	2,251	
Precio de Venta [\$]	\$ 6,125	\$ 7,105	\$ 7,958	\$ 8,674	\$ 9,281	
Ingresos por Ventas[\$]	\$ 3,927,939	\$ 7,107,999	\$ 11,039,197	\$ 15,642,542	\$ 20,888,425	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,927,939</b>	<b>\$ 7,107,999</b>	<b>\$ 11,039,197</b>	<b>\$ 15,642,542</b>	<b>\$ 20,888,425</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Los egresos estarán conformados en primer lugar por gastos comerciales referidos al marketing online, en segundo incluimos en los gastos a egresos por IT de manteniendo de la página web propia como así también de redes sociales. En tercer lugar, para el rubro de egresos en la administración, se estimaron varios criterios, nombrados a continuación:

- Sueldos: Se encuentran todos los empleados que son parte de la empresa.
- Outsourcing Contable e Impositivo: Referido a la contabilidad del negocio.
- Vehículos: Gastos de Seguros, combustible, patente, mantenimiento y repuestos.
- Costo por procesamiento tarjetas de crédito: Se estima un costo de 3% del monto procesado.
- Costo por comisión agencias de viaje Online: Gasto de comisión del 25% sobre las ventas realizadas por agencias de viaje online como despegar.com.
- Impuesto a débitos y créditos: Se estima un costo de 0,6% del monto cobrado.
- Honorarios Legales: Pago de los servicios de conformación de la sociedad.
- Gastos y Comisiones Bancarias
- Comisiones de Guías turísticos: Se estima una comisión del 25% sobre el tour realizado.



Grafico 53.Egresos

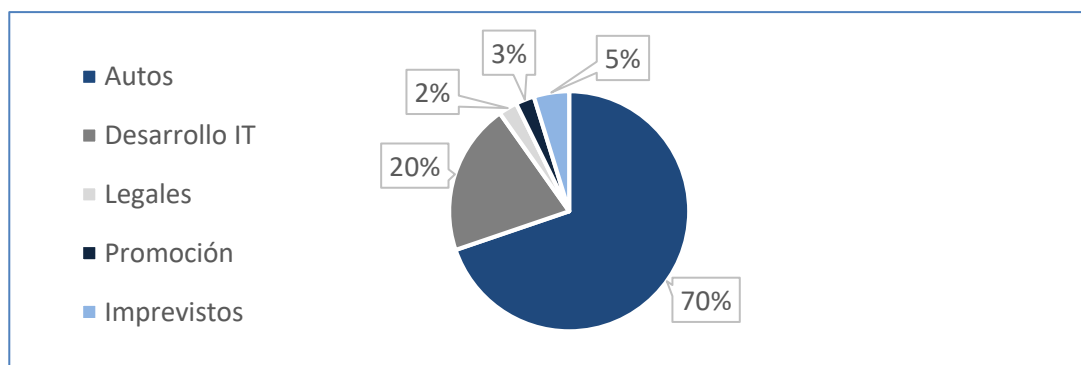
GASTOS					
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Gastos Comerciales [\$]</b>	\$ 78,559	\$ 91,128	\$ 102,064	\$ 111,249	\$ 119,037
Marketing Online	\$ 78,559	\$ 91,128	\$ 102,064	\$ 111,249	\$ 119,037
<b>Gastos IT [\$]</b>	\$ 300,000	\$ 348,000	\$ 389,760	\$ 424,838	\$ 454,577
Mantenimiento Plataforma	\$ 300,000	\$ 348,000	\$ 389,760	\$ 424,838	\$ 454,577
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Gastos Generales y Administración [\$]</b>	\$ 3,417,333	\$ 5,317,333	\$ 7,121,312	\$ 9,059,391	\$ 11,223,397
Sueldos	\$ 1,345,152	\$ 1,560,376	\$ 1,747,621	\$ 1,904,907	\$ 2,038,251
Outsourcing Contable e Impositivo	\$ 120,000	\$ 139,200	\$ 155,904	\$ 169,935	\$ 181,831
Gastos de Seguros de los vehiculos	\$ 87,000	\$ 100,920	\$ 113,030	\$ 123,203	\$ 131,827
Combustible de los Vehiculos	\$ 96,194	\$ 174,073	\$ 233,058	\$ 294,860	\$ 361,234
Gastos de mantenimiento y repuestos	\$ 300,000	\$ 348,000	\$ 389,760	\$ 389,760	\$ 417,043
Costo por procesamiento Tarjetas de Créd	\$ 117,838	\$ 213,240	\$ 331,176	\$ 469,276	\$ 626,653
Costo por comision agencias de viaje Onli	\$ 294,595	\$ 618,396	\$ 927,293	\$ 1,278,778	\$ 1,676,296
Impuesto a los débitos y créditos	\$ 23,568	\$ 42,648	\$ 66,235	\$ 93,855	\$ 125,331
Honorarios Legales	\$ 25,000	\$ 29,000	\$ 32,480	\$ 35,403	\$ 37,881
Gastos y Comisiones Bancarias	\$ 12,000	\$ 13,920	\$ 15,590	\$ 16,994	\$ 18,183
Comisiones de Guías turisticos	\$ 981,985	\$ 2,061,320	\$ 3,090,975	\$ 4,262,593	\$ 5,587,654
Patentes	\$ 14,000	\$ 16,240	\$ 18,189	\$ 19,826	\$ 21,213.60
<b>TOTAL</b>	\$ 3,795,891	\$ 5,756,462	\$ 7,613,136	\$ 9,595,478	\$ 11,797,011

Fuente: Elaboración Propia

## 2. Requerimientos de inversión y financiamiento

La inversión principal requerida se corresponde con la adquisición de los vehículos. Según el esquema planteado, previo al inicio de la operación se requiere una inversión aproximada de USD 45.000, de los cuales USD 8.900 se distribuyen por el desarrollo de la plataforma WEB y otros USD 32.000 a la compra de los autos mencionado anteriormente, sumando un total del 90% de la inversión para el negocio. Asimismo, se consideran dentro de ese monto la inversión promocional necesaria para el lanzamiento de la plataforma y los gastos legales necesarios para la constitución de la entidad legal correspondiente, así como otros gastos generales.

Grafico 54.Concepto de Inversiones



Fuente: Elaboración Propia



Grafico 55.Apertura de Inversiones

INVERSION	
2019	
<b>Autos</b>	\$ 1,384,000
Fiat 600	\$ 200,000
Citroën 2CV	\$ 160,000
Fiat 1500	\$ 210,000
DKW	\$ 100,000
Ika/Grodini	\$ 184,000
Siam Di tella	\$ 300,000
Peugeot 403	\$ 230,000
<b>Desarrollo IT</b>	\$ 385,000
Desarrollo Pagina Web	\$ 300,000
Desarrollo Redes Sociales	\$ 5,000
<b>Legales</b>	\$ 40,000
Constitución SRL	\$ 40,000
<b>Promoción</b>	\$ 50,000
	\$ 50,000
<b>Subtotal</b>	\$ 1,859,000
Imprevistos	\$ 92,950
<b>TOTAL</b>	\$ 1,951,950

Fuente: Elaboración Propia

Es importante considerar que los fondos para de la inversión proviene del grupo de socios que componen el equipo emprendedor y el aporte estará conformado en partes iguales del monto referido.

La amortización de la inversión según la compra de los autos de AR\$ 1.384.000 y esta se realizará para un periodo de 5 años.(ver anexo 7)

Grafico 56.Proyección de amortizaciones

AMORTIZACIONES						
	Inversión	2020	2021	2022	2023	2024
[ <i>\$</i> ]	\$ 1,384,000	\$ 276,800	\$ 276,800	\$ 276,800	\$ 276,800	\$ 276,800
<i>Años</i>	\$ 5					
		\$ 276,800	\$ 276,800	\$ 276,800	\$ 276,800	\$ 276,800
<b>TOTAL [<i>\$</i>]</b>		\$ 276,800	\$ 276,800	\$ 276,800	\$ 276,800	\$ 276,800

Fuente: Elaboración Propia

### 3. Análisis de Flujos de Fondos libres

Los principales inputs para el cálculo del Flujo de Fondos Libres en Dólares considerando Valor residual han sido:

- Tasa libre de riesgo: 2,08%
- Beta desapalancada Asumimos 0,96% (Industria del turismo referencial)
- Prima de riesgo de mercado: Se asumió para el cálculo 5,00%
- Prima de Riesgo País: 8,50%
- Tasa de Crecimiento a perpetuidad: 0%

En función a la inversión requerida, proyección de demanda y estrategia de pricing detalladas anteriormente, y la estimación de gastos operativos para un horizonte temporal de 5 años, se detalla a continuación el flujo de fondos proyectado del proyecto.

Grafico 57. Cálculo flujo de fondos libres en USD

FLUJO DE FONDOS USD							
Resultados de Operación	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Perpetuidad
Ingresos Consolidados	\$ 62,258	\$ 93,018	\$ 125,899	\$ 160,522	\$ 197,428		
Menos: Gastos Comerciales	\$ 1,245	\$ 1,193	\$ 1,164	\$ 1,142	\$ 1,125		
Menos: Gastos IT	\$ 4,755	\$ 4,554	\$ 4,445	\$ 4,360	\$ 4,296		
Menos: Gastos Generales y Administración	\$ 54,164	\$ 69,585	\$ 81,217	\$ 92,966	\$ 106,078		
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 2,093</b>	<b>\$ 17,687</b>	<b>\$ 39,073</b>	<b>\$ 62,054</b>	<b>\$ 85,928</b>		
Menos: Depreciación y Amortización	\$ 4,387	\$ 3,622	\$ 3,157	\$ 2,840	\$ 2,616		
<b>EBIT</b>	<b>-\$ 2,294</b>	<b>\$ 14,064</b>	<b>\$ 35,917</b>	<b>\$ 59,214</b>	<b>\$ 83,312</b>		
Menos: Gastos por Intereses, Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Menos: Cargos Administrativos Generales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
<b>EBT</b>	<b>-\$ 2,294</b>	<b>\$ 14,064</b>	<b>\$ 35,917</b>	<b>\$ 59,214</b>	<b>\$ 83,312</b>		
Menos: Impuestos	\$ -	\$ 6,330	\$ 12,788	\$ 19,659	\$ 26,800		
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 2,294</b>	<b>\$ 7,735</b>	<b>\$ 23,129</b>	<b>\$ 39,554</b>	<b>\$ 56,512</b>		
	F2018	F2019	F2020	F2021	F2022	F2023	
<b>EBITDA</b>	\$ 2,093	\$ 17,687	\$ 39,073	\$ 62,054	\$ 85,928		
- Impuesto Operativo	\$ -	-\$ 6,330	-\$ 12,788	-\$ 19,659	-\$ 26,800		
- Inv.Cap.Trabajo	-\$ 311	-\$ 465	-\$ 629	-\$ 803	-\$ 987		
- CAPEX	-\$ 40,666	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
<b>FFL</b>	<b>\$ -40,666</b>	<b>\$ 1,782</b>	<b>\$ 10,892</b>	<b>\$ 25,656</b>	<b>\$ 41,592</b>	<b>\$ 58,141</b>	<b>\$ 58,141</b>
<b>VR</b>							<b>\$ 378,027</b>
<b>VP FF+VR</b>	<b>\$ -40,666</b>	<b>\$ 1,782</b>	<b>\$ 10,892</b>	<b>\$ 25,656</b>	<b>\$ 41,592</b>	<b>\$ 436,168</b>	
		<b>\$ -38,884</b>	<b>\$ -27,992</b>	<b>\$ -2,336</b>	<b>\$ 39,256</b>	<b>\$ 97,397</b>	
<b>Ku</b>	<b>15.38%</b>						
<b>VP de los flujos futuros</b>	<b>\$ 78,331</b>						
<b>VAN</b>	<b>\$ 37,665</b>						
<b>TIR</b>	<b>37%</b>						
<b>Tasa de Recupero</b>	<b>36.7 meses</b>						
<b>VP de los flujos futuro</b>	<b>\$78,331</b>	<b>(\$40,666)</b>	<b>\$37,665</b>				
<b>VAN_perpet</b>	<b>\$263,203</b>	<b>(\$40,666)</b>	<b>\$222,537</b>				
<b>TIR_perpe</b>	<b>75%</b>						

Fuente: Elaboración Propia

La conclusión general a la que arribamos es que el proyecto es viable desde lo económico y financiero, considerando que:

- El VAN del proyecto en Dólares es positivo, sin perpetuidad.
- La TIR del proyecto en Dólares es superior a la tasa de corte (37% vs 15%)
- El retorno de la inversión del proyecto, 3 años y 1 mes se encuentra dentro del plazo inicial proyectado de 5 años.
- Los principales ratios de EBITDA / Ventas y FFL / Ventas son positivos.

En función a la estimación de ingresos y gastos operativos del proyecto, se construyeron los flujos de fondos del proyecto para un período proyectado de 5 años, a los fines de evaluar la creación de valor económico del mismo. De acuerdo al análisis realizado, considerando que el proyecto será financiado en su totalidad con capital propio y con una tasa de descuento (Ku) estimada en 15,38%, se estima un Valor Actual Neto de USD 58.141 y una Tasa Interna de Retorno de 37%.

En un escenario con perpetuidad, el valor nos entrega un incrementó en los flujos dando una mayor creación de valor económico, como demostramos en la siguiente tabla.

SanAndrés

Grafico 58.Cálculo flujo de fondos libres en USD

<b>VP de los flujos futuros</b>	<b>\$78,331</b>	<b>(\$40,666)</b>	<b>\$37,665</b>
<b>VAN_perpet</b>	<b>\$263,203</b>	<b>(\$40,666)</b>	<b>\$222,537</b>
<b>TIR_perpe</b>	75%		

Fuente: Elaboración Propia

## VIII. Plan Operativo

### 1. Localización

La ubicación geográfica de la razón social, la misma será radicada en la CABA, debido a que se encuentra la base operatoria del negocio y, además a los fines de acceder a los registros a través de la inscripción como empresa prestadora de turismo.<sup>48</sup>

### 2. Plan de operaciones

Las principales operaciones vinculadas a la entrega de la propuesta de valor de la empresa son las siguientes:

#### 8.1. Revisión y actualización de la oferta de servicios.

(Gerente General)

La empresa debe controlar periódicamente la calidad de su oferta de productos, definidas para las siguientes operaciones.

- Revisión del calendario y cronograma de tours e investigación de ofertas de competencia directa e indirecta en forma trimestral.
- Consulta a clientes ya captados por nuevas actividades a incorporar para estudiar su potencial.

#### 8.2. Promoción de actividades.

(Community Manager) - Externo

La promoción del tour se realiza a través de tres canales principales de acuerdo al plan de marketing ya expuesto: Plataformas online, redes sociales y promociones en agencias tradicionales. Esto implica las siguientes operaciones:

- Plataformas Online y redes sociales. Este canal requiere ser actualizado periódicamente. Tras cada tour se recopila el material digital y se actualiza.

---

<sup>48</sup> Registro de Prestadores Turísticos regulado por la [Ley 600/01](#) y su [Decreto Reglamentario 1158/02](#)

- Redes sociales. Se revisa para responder a consultas y comentarios de clientes y mantener un nivel de actividad.
- Agencias locales. Identificación de locales estratégicos promocionando la venta de tours de la empresa.
- Clientes. Se contabiliza constantemente las recomendaciones por cliente y se mantiene contacto con ellos al menos una vez a la semana por medio de redes sociales.

### **8.3 Planificación de tours y coordinación de recursos.**

(Planificación y Coordinación / Lic. En Turismo)

Para planificar tours agendados y asegurar la disposición de los recursos necesarios se realizan las siguientes operaciones:

- Revisión mensual del calendario de actividades
- Revisión y disposición de los autos.
- Confirmación de disponibilidad de guías de acuerdo a su especialización.
- Coordinación con proveedores de actividades que involucran en cada tour con su respectiva temática. (Compra de tickets, reservas, almuerzos).
- Contacto con clientes para confirmar su participación, consultarles información personal importante para su seguridad, mantenerlos informados y entregarles recomendaciones.

### **8.4 Realización de tours.**

(Guías de Turismo)

Las operaciones implicadas en la parte operativa del tour, sin embargo, presentes en los siguientes puntos:

- Explicación de las actividades a realizar, personal a cargo y protocolos a seguir.
- Verificación de la presencia de los participantes y su capacidad de integración.
- Llevar a cabo itinerario de actividades del tours.
- Generar informe de principales observaciones en el tour.
- Consultar a participantes por retroalimentaciones y recomendaciones.

### **8.5 Retención de clientes.**

(Community Manager)

Mediante los siguientes procesos se busca aumentar la retención de clientes:

- Obtener de información de contacto e intereses en forma dinámica. Trabajo de campo del mercado.
- Establecer estrategias de marketing de acuerdo a tendencias del negocio.
- Establecer contacto en redes sociales.

### **8.6 Finanzas y Económico.**

(Gerente Financiero)

Consisten en procesos difíciles de agrupar y que actúan a modo de actividades económicas y financieras de apoyo para entregar la propuesta de valor a los clientes.

- Procesos vinculados a la contabilidad de la empresa y flujos de fondos.
- Contratación de seguros personales contra accidentes.
- Pago de remuneraciones y otros.
- Procesos relacionados directamente con la administración de la empresa, como evaluación de nuevas alternativas de crecimiento, evaluación financiera y otros.

### **8.7 Mantenimiento.**

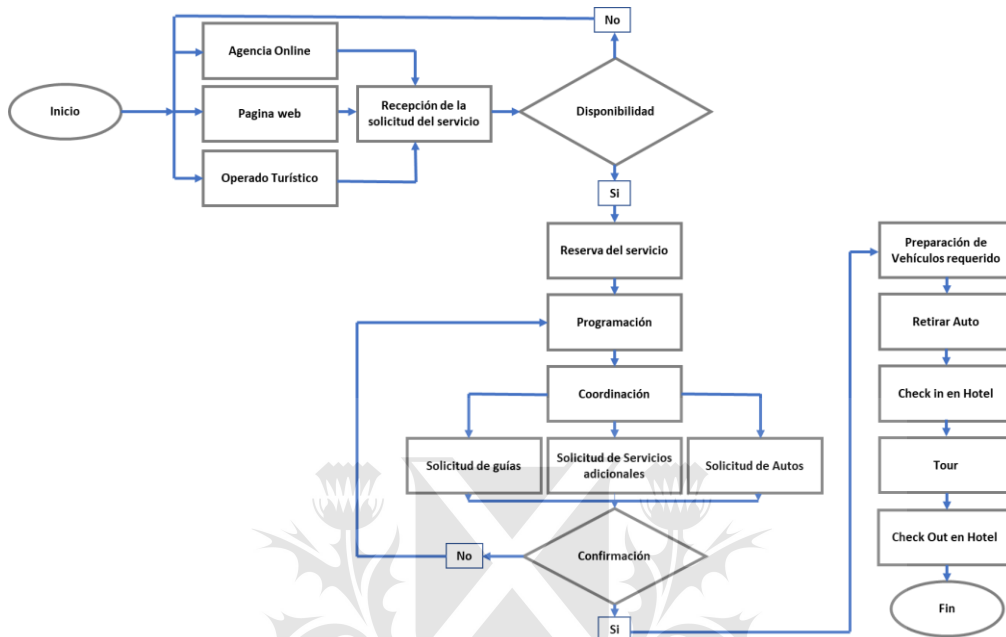
(Gerente operativo)

Relacionado a todo lo que refiero el estado y mantenimiento de la flota de vehículos.

- Planificación de mantenimiento preventivo de vehículos.
- Reparación y restauración de los mismos.
- Configuración de plan de costos de mantenimiento de las unidades.

### 3. Diagrama de flujo

Grafico 59. Flujograma



Fuente: Elaboración Propia

### 4. Plan de implementación

Grafico 60. Gantt Plan Operativo

Semana	2019																2020							
	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8
Constitución legal de Sociedad SRL	█																							
Inscripción Regulación servicios Turísticos		█	█	█																				
Compra de vehículos				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█									
Preparación y adecuación de vehículos									█	█	█	█	█	█	█									
Contratación de personal de la empresa													█	█	█	█								
Contratación de seguros																	█							
Desarrollo Pagina Web y redes sociales				█	█	█	█	█																
Creación de cartera de Guías Turísticos									█	█	█	█	█	█	█									
Visita a operadores turísticos locales y alta																	█	█	█	█				
Afiliación de servicio turístico en Despegar.com																	█	█	█	█				
Inicio de acciones de marketing																	█	█	█	█	█	█	█	█
Inicio de la actividad y operaciones																					█	█	█	█

Fuente: Elaboración Propia



La implementación de las actividades estará dada en un primer momento por aspectos regulatorios para la constitución de la S.R.L y en este caso, la sociedad se hará mediante el trámite urgente para obtener la inscripción en un plazo de no más de 1 semana. Unos de los requisitos previos para actuar como empresa de servicio turísticos, será la inscripción ante el Ente regulatorio de la ciudad para operar dentro del rubro como mencionamos durante el trabajo. Adicionalmente, deberemos avanzar anticipadamente en la compra de los autos, a los fines que se encuentre unidades en perfectas condiciones y para su posterior acondicionamiento.

En el mismo momento se comienza el desarrollo de la página web y redes sociales. El alcance incluye la configuración de esta, la integración con Mercadopago y la gestión de cobranzas y pagos de servicios. Comienzo de la carga de la base de datos de componentes (distintas opciones de tours y modelos de autos, idioma, etc.). Avanzando en el diagrama, comenzaremos en el reclutamiento de los guías y resto de personal de la propio de la empresa.

Inicio de las negociaciones comerciales con Despegar y Almundo.com que pueden llevar entre 2 y 3 semanas para presentar el producto y acuerdo de los servicios. Una vez acordados los términos, se debe afilar y obtener el alta como proveedor completando planillas fiscales entre otras, donde la demora puede ser entre 3 y 4 días. Dadas las condiciones acordadas sobre comisiones y conciliaciones, la instancia final será de “subir” los productos y servicios a la página de viajes. Podemos definir que todo el proceso puede demorar entre unas 3 y 4 semanas para poder vender. Lo mismo ocurre con los operadores turísticos, son procesos similares, pero no están muy formalizados y esta dependerá de las reuniones con el responsable de productos (Desarrollo de proveedores). A diferencia de las páginas de viajes online, el negociación estará dada sobre el precio a definir sobre producto, debido a que no cobran comisión, pero si definen un markup sobre precio que definamos para cada servicio. Los tiempos para su negociación e implementación son semejantes.

Iniciaremos el plan de marketing previsto como inversión inicial en el proyecto, para luego iniciar las actividades operativas a partir de Febrero de 2020.

## IX. Condiciones para la viabilidad del Negocio

### Contexto macro y microeconómico

Durante el inicio de los primeros meses del 2018, existe una crisis macroeconómica que impacta a la Argentina y esta es una variable importante para cualquier contexto de negocio que se quiera emprender. La inestabilidad económica del país dado por las altas tasas de interés, variaciones el tipo de cambio y políticas fiscales ineficientes, hace a los inversores siguen viendo con escepticismo sobre la economía del país. Esto es consecuencia no solo de políticas de estado locales sino del contexto internacional, como el cambio de tasas del bono del tesoro de los Estados Unidos que impacta a todos los países emergentes. Aun así, dado la proyección de una inflación en disminución y con una variación de tipo de cambio en baja, asumimos que el proyecto resulte positivo.

Según el modelo, proyectando una continuación de devaluación del peso y una variación positiva del tipo de cambio real y a su vez, cayendo en forma positiva para los próximos años, permite la Argentina ser más competitiva en términos de poder adquisitivo de los no residentes y entorno al negocio presentado, afecta positivamente.

En este contexto planteado, se asume que el gobierno oficial continuaría en los próximos años y de esa manera, dado los ajustes de las variables que se dieron durante el primer mandato y las políticas cambio estructural persisten, es probable que las variables vayan convergiendo (baja de inflación de los últimos meses de mayo y junio del 2019).

Grafico 61. Inflación proyecto

INFLACIÓN-		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inflación local	AR\$	40.0%	23.0%	16.0%	12.0%	9.0%	7.0%
Inflación extranjera	USD	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
TCN		48	63.09	76.42	87.68	97.45	105.80
<b>Devaluación esperada</b>			<b>31.44%</b>	<b>21.12%</b>	<b>14.75%</b>	<b>11.14%</b>	<b>8.57%</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Aspectos legales y regulatorios

### 1. Inscripción de sociedad

La empresa se va a registrar como una sociedad de responsabilidad limitada por ya que tiene menor costo de formación, menor capital inicial requerido. En cuanto a la responsabilidad de los socios en una SRL está limitada al capital aportado y, por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no responde con el patrimonio personal de los socios, sino al aportado en dicha empresa. Los requisitos para presentar para la confesión de la sociedad son:

- Reserva de denominación.
- Aviso BO.
- Trámite no urgente sin CUIT.
- Certificación Colegio Público.
- Gasto escribanía (certificación de firmas de la sociedad).
- Redacción de la documentación, reserva de nombre, publicación del aviso en el B.O. confección y pago de formulario, confección de declaraciones juradas, certificación y fotocopias simples y protocolares, presentación del trámite y seguimiento hasta su inscripción.

Para que la sociedad sale inscripta con CUIT y libros sociales, dicho trámite se deben cargar previamente los datos en una aplicación de la AFIP y presentar en la IGJ el trámite con la constancia de la validación por parte del organismo.

### 2. Inscripción Regulación servicios Turísticos y alta

El servicio ofrecido por la empresa se encuentra dentro del régimen de servicios a turistas (Ley 600/01), por lo que la empresa deberá iniciar los trámites en Registro de Prestadores Turísticos de la Ciudad de Buenos Aires. El encuadre para el mismo será de prestadores de servicios turísticos y se deberá presentar los siguientes documentos:

- Razón social.
- Autoridades: acta de designación.
- Datos del prestador: domicilio, teléfono, e-mail, página web.
- Habilitación para funcionar en el carácter cuya inscripción se solicita.
- Carta Compromiso de adhesión a los principios de la Ley 600

La página web de la ciudad tiene un enlace con acceso al registro de prestadores, mediante el cual se puede realizar vía online dicha solicitud en forma sencilla y gratuita. Los requisitos es completar un formulario y presentarlo en las oficinas del gobierno, completando cierta información requerida, formulario de inscripción y acta compromiso (Ley N°600/01 y la Ley N° 2443/0).



Universidad de  
**SanAndrés**

## X. Resumen de las principales conclusiones sobre el negocio

En este apartado vamos a recopilar las ideas más importantes de cada uno de los capítulos del presente trabajo. A continuación, se detallan las conclusiones a las que hemos llegado:

**Respecto al análisis del Turismo:** Es un sector con un crecimiento importante en la economía de la Ciudad de Buenos Aires, ya que se ha ido consolidando en los últimos tiempos como una de las actividades estratégicas de la economía, posicionando a Buenos Aires como la cuarta ciudad más visitada de Sudamérica. A su vez, dada la coyuntura actual económica que se está viviendo en Argentina, el turismo ha salido relativamente favorecido de la recesión actual del país.

**Sobre el análisis del entorno:** Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter, hemos detectado la falta de jugadores con alternativas descritas en el trabajo, ya que no encontramos referentes sobre el negocio de tour que se quiere emprender, además hay que tener en cuenta el poder de los sustitutos no comprometen la propuesta realizada. Respecto al análisis FODA, encontramos como fortalezas la escalabilidad del negocio y el bajo requerimiento que esto implica en la operación, sin embargo, como debilidades es la falta de experiencia en el sector.

**Respecto a la organización y estructura:** Se ha optado una sociedad de responsabilidad limitada a la aportación que realicen los socios y por el desembolso de capital inicial, es realizado por los mismo sin tener que tomar algún tipo de deuda en el inicio del negocio.

**Respecto del Plan de Marketing:** se segmentó al mercado en dos públicos objetivos, las generaciones X y Millennials, que elegirán los servicios teniendo en cuenta la experiencia que deseen realizar. El acceso a nuestros paquetes lo conseguirán a través de operadores, agencias de viajes online, mediante la página propia y a través de nuestros perfiles sociales.

La empresa ofrecerá distintos tipos de servicios con una variedad de tours entre los que encontramos los de temática cultural, deportiva y nocturna, entre otros.

La fijación de precios se basará en los de la competencia y también en el diferencial del producto. A su vez, el valor monetario de los tours no será fijo, ya que varía según los distintos productos.

**Respecto a la distribución:** Al considerarse una empresa de servicios, los productos se presentarán a intermediarios como los nombrados y a través de un canal propio. La comunicación se van a desarrollar distintas estrategias de promoción con el desarrollo de una página web junto con la presencia en redes sociales como Facebook e Instagram.

**Respecto a lo económico-financiero:** A través del análisis en el escenario realista, el inicio del ejercicio se ha obtenido un resultado negativo, lo que es razonable inicio del negocio. Los siguientes dos años ya se obtiene un beneficio notable, indicando una mejoría económica. El análisis del VAN a dado como resultado un valor actual neto positivo, lo que ha permitido recuperar el capital invertido y obtener un beneficio neto. Igualmente hemos obtenido una TIR positiva, superior a la tasa de corte, por lo que admitimos la inversión viable y rentable.

El estudio del mercado turístico de tour exige analizar tanto los rasgos definitorios que lo identifican como las principales tendencias actuales que se observan. Los mercados turísticos presentan algunas singularidades debido a las características de la oferta, que constituye un complejo conjunto de bienes y servicios, a una demanda creciente y cada vez más diversa, a la utilización de recursos que generan nuevos atractivos.

Por lo tanto, es una solución innovadora que permite entregar valor a sus clientes y cambiar la forma del mercado de tours. Todos estos condicionantes han tenido como consecuencia la aparición de nuevas tendencias tanto en tanto en la oferta, como en la demanda y la comercialización.

## XI. Fuentes bibliográficas.

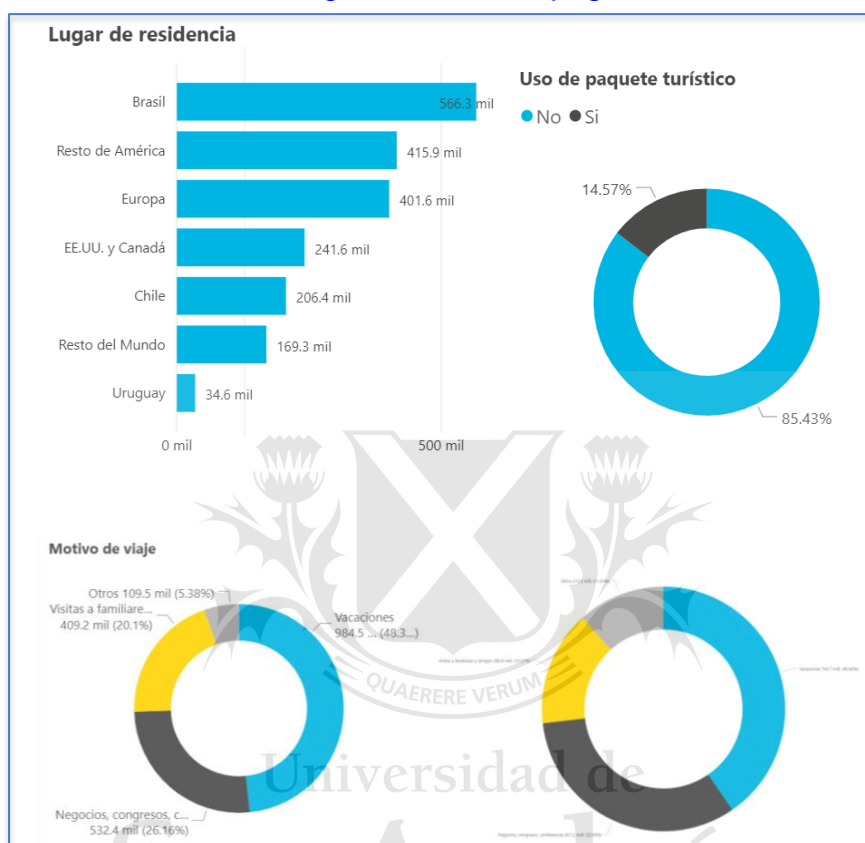
- Análisis de Entorno, modelo PESTEL (Lepetitlitteraire 2016)
- Ser competitivo; Harvard Business Press (Michael Porter; 2003)
- Business Model Canvas (Alexander Osterwalder, 2004)
- Fundamentos de Marketing. (Dvoskin, Roberto, 2004, Bs. As, Argentina. Ediciones Gránica)
- <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es>
- <https://www.indec.gob.ar>
- <https://research.skift.com/>
- <https://www.webintravel.com/>
- <https://www.hospitalitynet.org/>
- <https://www.trekksoft.com/>
- <https://www.tripadvisor.es>
- <https://www.phocuswire.com/>
- <https://www.travelnews.ch/>
- <https://www.hosteltur.com/>
- <https://www.statista.com/>
- <http://www.aguitba.org.ar/>
- <https://www.boletinoficial.gob.ar/>
- <https://www.bsas4u.com/es/>
- <https://www.buenosairesbus.com/>
- <http://www.camaradeturismo.org.ar/>
- <http://www2.unwto.org/en>
- <https://www.despegar.com.ar/>
- <https://www.tangol.com/esp/>
- <https://www.civitatis.com/es/>



## XII. Anexos

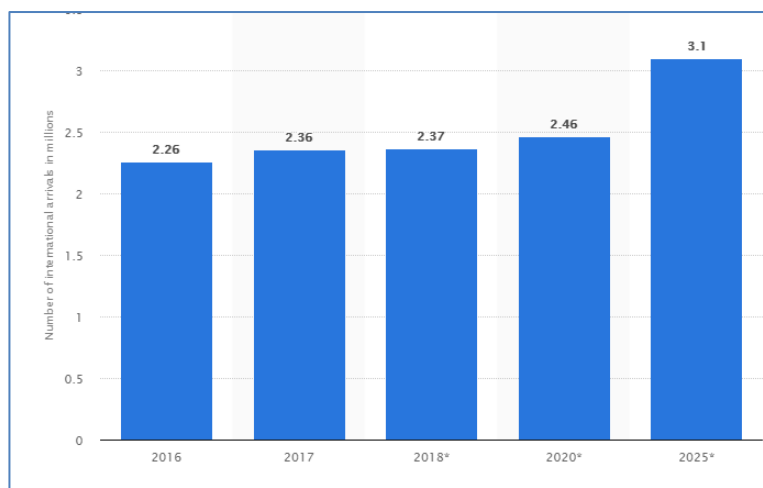
### Anexo 1. Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio

[www.turismo.buenosaires.gob.ar/es/basic-page/turistas-internacionales](http://www.turismo.buenosaires.gob.ar/es/basic-page/turistas-internacionales)



### Anexo 2. Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio

Pagina Statista – Proyección de turistas extranjeros en Buenos Aires 2016-2025

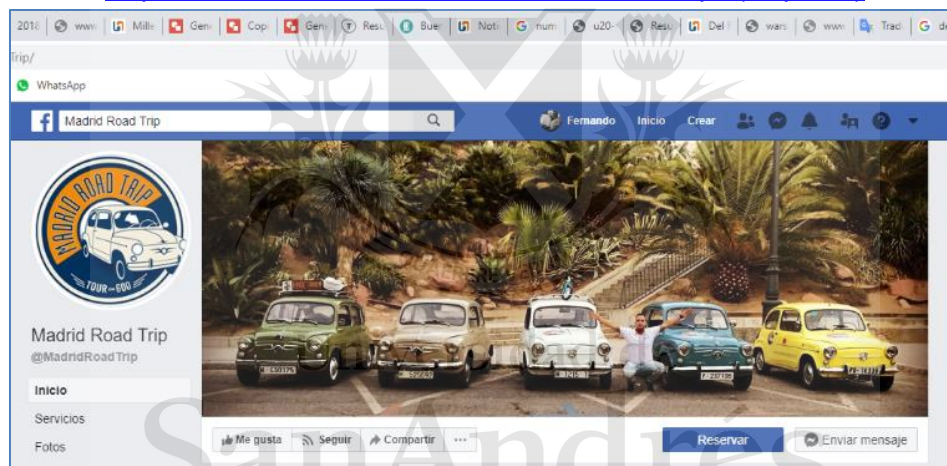


### Anexo 3. Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio. Ejemplos.

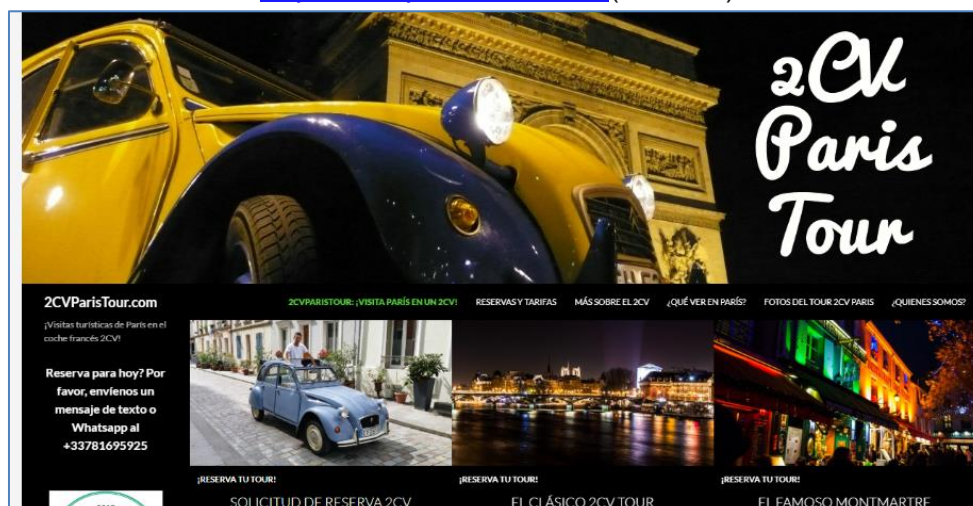
<http://www.triptroop.com/> (España)



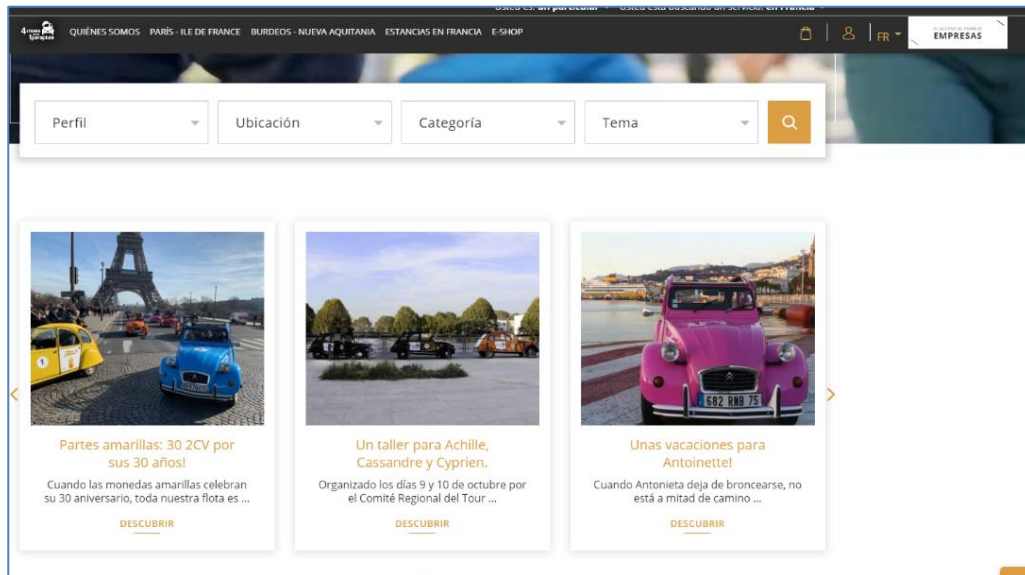
<https://www.facebook.com/MadridRoadTrip/> (España)



<https://2cvparistour.com/> (Francia)



<https://www.4roues-sous-1parapluie.com/fr/>(Francia)



4roues sous 1 parapluie

QUIÉNES SOMOS · PARÍS · ÎLE DE FRANCE · BURDEOS · NUEVA AQUITANIA · ESTANCIAS EN FRANCIA · E-SHOP

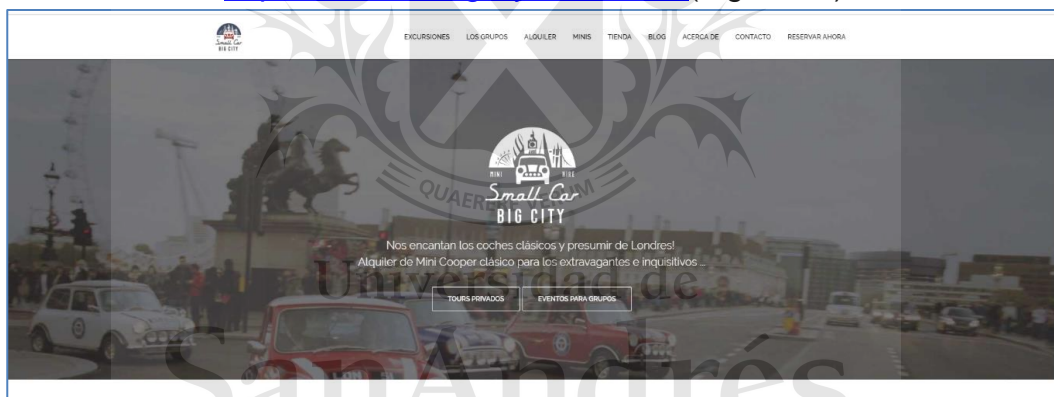
Perfil Ubicación Categoría Tema

Partes amarillas: 30 2CV por sus 30 años!  
Cuando las monedas amarillas celebran su 30 aniversario, toda nuestra flota es ...  
DESCUBRIR

Un taller para Achille, Cassandre y Cyprien.  
Organizado los días 9 y 10 de octubre por el Comité Regional del Tour ...  
DESCUBRIR

Unas vacaciones para Antoinette!  
Cuando Antonietta deja de broncearse, no está a mitad de camino ...  
DESCUBRIR

<https://smallcarbigcity.com/tours/>(Inglaterra)



EXCURSIONES · LOS GRUPOS · ALQUILER · MINIS · TIENDA · BLOG · ACERCA DE · CONTACTO · RESERVAR AHORA

Small Car BIG CITY

Nos encantan los coches clásicos y presumir de Londres!  
Alquiler de Mini Cooper clásico para los extravagantes e inquisitivos ...

TOURS PRIVADOS · EVENTOS PARA GRUPOS

<https://www.classiccitytours.com/> (Inglaterra)



e: [info@classiccitytours.com](mailto:info@classiccitytours.com) | t: +44 207 376 0680 | m: +44 7956 532 158

Google · Seleccionar idioma · Con la tecnología de Traductor de Google

See the sights of London in classic style!

Acerca de · Excursiones por la ciudad · Entradas con descuento · Servicio de conserjería · Protección personal VIP

CLASSIC CITY TOURS

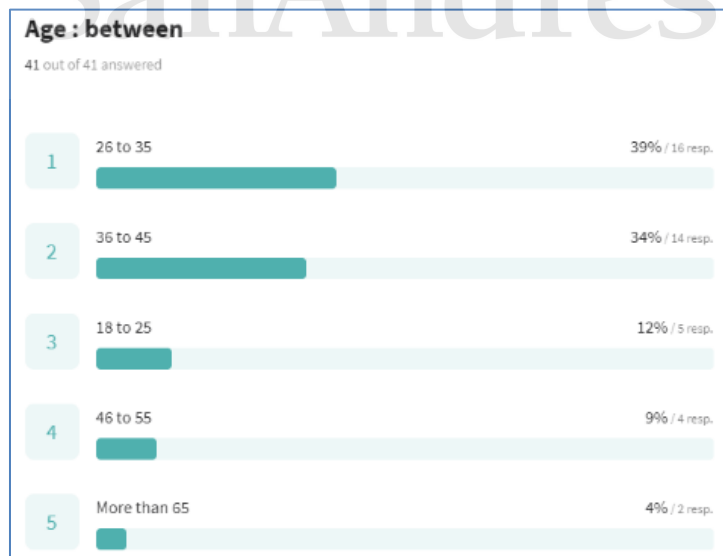
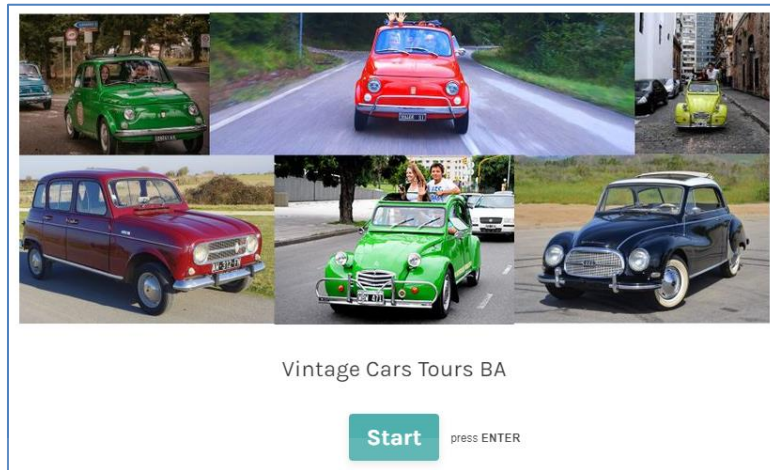
TAD 165H





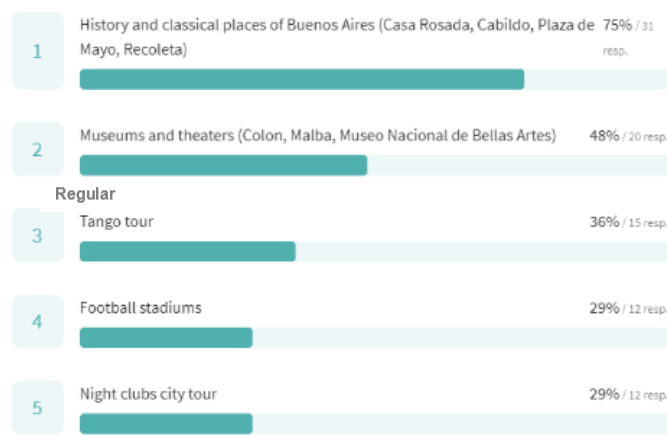
**Anexo 4.** Validación de la demanda– Cuestionario.

Presentación de la encuesta en Typeform



### Buenos Aires -If you took a tourism tour in your stay, which kind of the following options was?

41 out of 41 answered



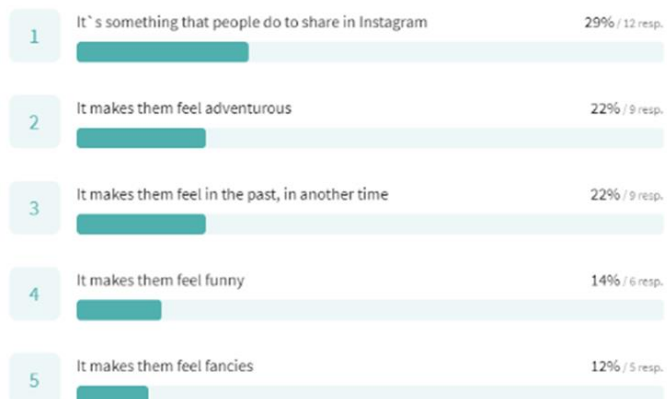
### What kind of tours was?

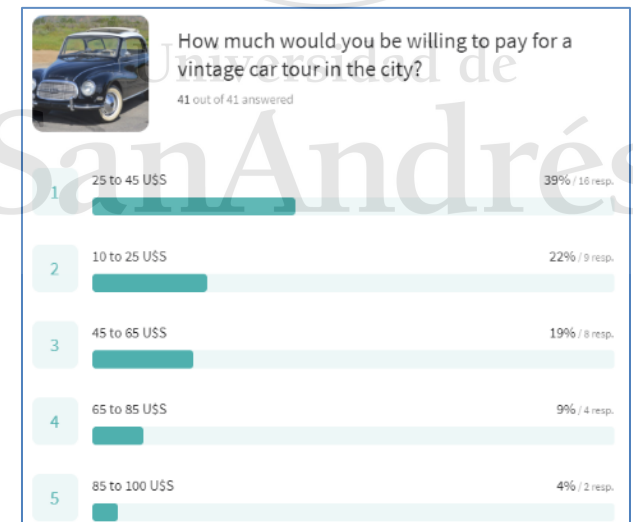
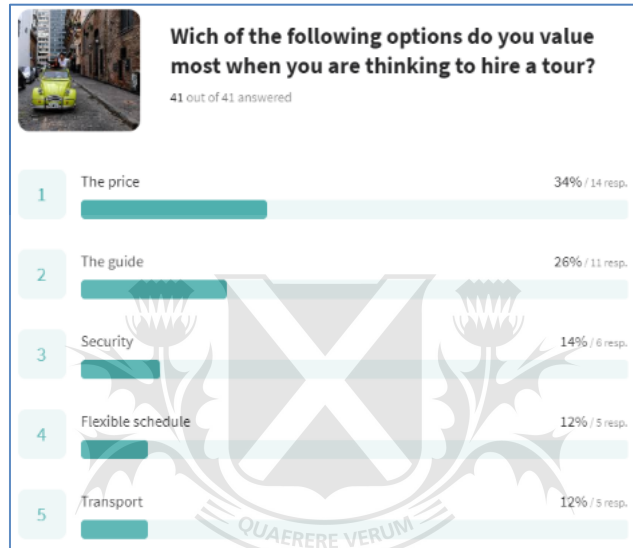
41 out of 41 answered



**There is a new way to visit cities, by a vintage car tour with a guide driver. What feelings do you think that this experience cause in a person that it do it?**

41 out of 41 answered





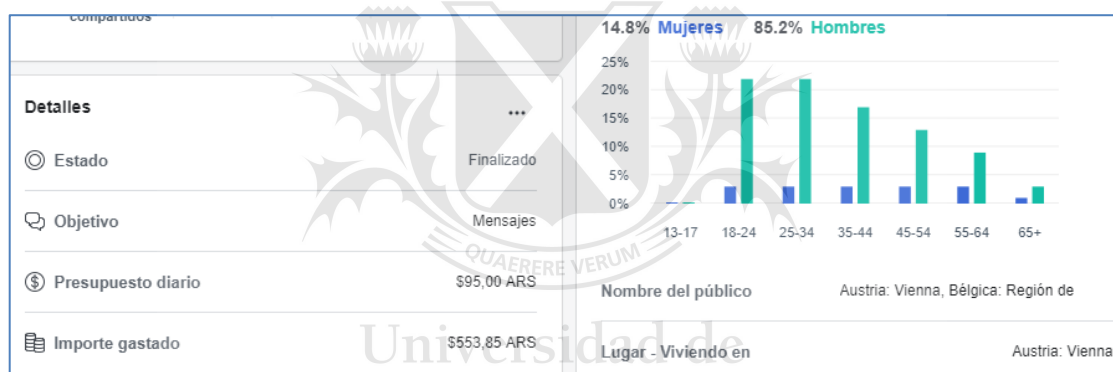


## Anexo 5. Segmentación de Mercado- Campañas en Facebook







### Campaña “Me gusta”



### Campaña “Mensajes”



### Publicaciones

Fecha	Publicación	Tipo	Segmentación	Alcance	Participación
14/06/2019 08:48	 ##tourbuenosaires#privatetour#e	📄	🌐	26	0 1
14/06/2019 08:44	 #citynighttour#buenosairestour#cl	📄	🌐	23	0 0
14/06/2019 08:23	 #buenosairestourism	📄	🌐	32	1 1
13/06/2019 17:09	 #tourprivate#vintagecars#vintaget	📄	🌐	26	2 1
13/06/2019 17:03	 #9dejulio#vintagetour#classicar	📄	🌐	37	1 2
13/06/2019 17:01	 #museumtour##colon#privatetou	📄	🌐	20	0 0
13/06/2019 16:58	 #buenosairestourist#newexperien	📄	🌐	31	0 1
13/06/2019 16:54	 #tourbuenosaires#classiccarscult	📄	🌐	33	4 1

## Anexo 6. Tablas de proyecciones económicas

### Cientes por periodo

DEMANDA						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Cientes- Cantidad por año</b>						
Worst		321	667	1,040	1,082	1,125
Moderado		641	1,000	1,387	1,803	2,251
Best		962	1,334	1,734	2,164	3,001

### Estimación de la demanda

DEMANDA						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total de clientes - Consumo de Tour	42,235	43,924	45,681	47,509	49,409	51,385
<i>Tasa de Crecimiento</i>		4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
Turistas extranjeros - Mercado	73%	32,065	33,347	34,681	36,069	37,511
	Worst	1%	2%	3%	3%	3%
Tasa de adopción por periodo	Medium	2%	3%	4%	5%	6%
	Best	3%	4%	5%	6%	8%

### Ingresos por periodo

INGRESOS					
Medium	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas de Tour [un]	641	1,000	1,387	1,803	2,251
Precio de Venta [\$]	\$ 6,125	\$ 7,105	\$ 7,958	\$ 8,674	\$ 9,281
<i>Ingresos por Ventas[\$]</i>	\$ 3,927,939	\$ 7,107,999	\$ 11,039,197	\$ 15,642,542	\$ 20,888,425
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,927,939</b>	<b>\$ 7,107,999</b>	<b>\$ 11,039,197</b>	<b>\$ 15,642,542</b>	<b>\$ 20,888,425</b>

### Egresos

GASTOS					
	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Gastos Comerciales [\$]</i>	\$ 78,559	\$ 91,128	\$ 102,064	\$ 111,249	\$ 119,037
Marketing Online	\$ 78,559	\$ 91,128	\$ 102,064	\$ 111,249	\$ 119,037
<i>Gastos IT [\$]</i>	\$ 300,000	\$ 348,000	\$ 389,760	\$ 424,838	\$ 454,577
Mantenimiento Plataforma	\$ 300,000	\$ 348,000	\$ 389,760	\$ 424,838	\$ 454,577
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Gastos Generales y Administración [\$]</i>	\$ 3,417,333	\$ 5,317,333	\$ 7,121,312	\$ 9,059,391	\$ 11,223,397
Sueldos	\$ 1,345,152	\$ 1,560,376	\$ 1,747,621	\$ 1,904,907	\$ 2,038,251
Outsourcing Contable e Impositivo	\$ 120,000	\$ 139,200	\$ 155,904	\$ 169,935	\$ 181,831
Gastos de Seguros de los vehiculos	\$ 87,000	\$ 100,920	\$ 113,030	\$ 123,203	\$ 131,827
Combustible de los Vehiculos	\$ 96,194	\$ 174,073	\$ 233,058	\$ 294,860	\$ 361,234
Gastos de mantenimiento y repuestos	\$ 300,000	\$ 348,000	\$ 389,760	\$ 389,760	\$ 417,043
Costo por procesamiento Tarjetas de Créd	\$ 117,838	\$ 213,240	\$ 331,176	\$ 469,276	\$ 626,653
Costo por comision agencias de viaje Onli	\$ 294,595	\$ 618,396	\$ 927,293	\$ 1,278,778	\$ 1,676,296
Impuesto a los débitos y créditos	\$ 23,568	\$ 42,648	\$ 66,235	\$ 93,855	\$ 125,331
Honorarios Legales	\$ 25,000	\$ 29,000	\$ 32,480	\$ 35,403	\$ 37,881
Gastos y Comisiones Bancarias	\$ 12,000	\$ 13,920	\$ 15,590	\$ 16,994	\$ 18,183
Comisiones de Guías turisticos	\$ 981,985	\$ 2,061,320	\$ 3,090,975	\$ 4,262,593	\$ 5,587,654
Patentes	\$ 14,000	\$ 16,240	\$ 18,189	\$ 19,826	\$ 21,213.60
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,795,891</b>	<b>\$ 5,756,462</b>	<b>\$ 7,613,136</b>	<b>\$ 9,595,478</b>	<b>\$ 11,797,011</b>

### Capacidades

Año	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Capacidad de los vehículos Total</b>	8,100	8,100	8,100	8,100	8,100
<b>Factor de utilidad</b>	8%	12%	17%	22%	28%

### Conceptos de inversión

INVERSION	
2019	
<i>Autos</i>	\$ 1,384,000
Fiat 600	\$ 200,000
Citroën 2CV	\$ 160,000
Fiat 1500	\$ 210,000
DKW	\$ 100,000
Ika/Grodini	\$ 184,000
Siam Di tella	\$ 300,000
Peugeot 403	\$ 230,000
<i>Desarrollo IT</i>	\$ 385,000
Desarrollo Pagina Web	\$ 300,000
Desarrollo Redes Sociales	\$ 5,000
<i>Legales</i>	\$ 40,000
Constitución SRL	\$ 40,000
<i>Promoción</i>	\$ 50,000
	\$ 50,000
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1,859,000</b>
Imprevistos	\$ 92,950
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,951,950</b>

### Amortizaciones

AMORTIZACIONES						
	Inversión	2020	2021	2022	2023	2024
[ <i>\$</i> ]	\$ 1,384,000	\$ 276,800	\$ 276,800	\$ 276,800	\$ 276,800	\$ 276,800
<i>Años</i>	\$ 5					
		\$ 276,800	\$ 276,800	\$ 276,800	\$ 276,800	\$ 276,800
<b>TOTAL [<i>\$</i>]</b>		<b>\$ 276,800</b>	<b>\$ 276,800</b>	<b>\$ 276,800</b>	<b>\$ 276,800</b>	<b>\$ 276,800</b>

## Proyección de inflación

INFLACIÓN		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inflación local	AR\$	40.0%	23.0%	16.0%	12.0%	9.0%	7.0%
Inflación extranjera	USD	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
TCN		48	63.09	76.42	87.68	97.45	105.80
<b>Devaluación esperada</b>			<b>31.44%</b>	<b>21.12%</b>	<b>14.75%</b>	<b>11.14%</b>	<b>8.57%</b>
Tipo de Cambio Real		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Δ% TCR		0.3%	9.0%	6.5%	4.5%	4.0%	3.5%
TCR			52.32	55.72	58.23	60.56	62.68
<b>Devaluación real esperada</b>			<b>9.00%</b>	<b>6.50%</b>	<b>4.50%</b>	<b>4.00%</b>	<b>3.50%</b>

## Caja

Asunciones de Capital de Trabajo		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo de Caja mínimo como % de las Ventas		1%	1%	1%	1%	1%	1%
<b>Activo Operativo CAJA</b>	\$	<b>311</b>	<b>465</b>	<b>629</b>	<b>803</b>	<b>987</b>	
Días de Ventas por Cobrar		30	30	30	30	30	30
Ventas promedio diarias	\$	171	255	345	440	541	
<b>Activo Operativo por CxC</b>	\$	<b>5,117</b>	<b>7,645</b>	<b>10,348</b>	<b>13,194</b>	<b>16,227</b>	
Rotación de Inventario							
<b>Activo Operativo por Inventario</b>							
Plazo Medio de Pago		30	30	30	30	30	30
Pagos promedio diarios	\$	171	255	345	440	541	
<b>Pasivo Operativo por CxP</b>	\$	<b>5,117</b>	<b>7,645</b>	<b>10,348</b>	<b>13,194</b>	<b>16,227</b>	
ACTIVO OPERATIVO	\$	5,428	8,110	10,977	13,996	17,214	
DEUDA OPERATIVA	\$	5,117	7,645	10,348	13,194	16,227	
CTO	\$	311	465	629	803	987	
<b>Inversión en Activo Fijo</b>	\$	<b>40,666</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## Flujo de fondos

FLUJO DE FONDOS USD							
Resultados de Operación	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Perpetuidad
Ingresos Consolidados	\$ 62,258	\$ 93,018	\$ 125,899	\$ 160,522	\$ 197,428		
Menos: Gastos Comerciales	\$ 1,245	\$ 1,193	\$ 1,164	\$ 1,142	\$ 1,125		
Menos: Gastos IT	\$ 4,755	\$ 4,554	\$ 4,445	\$ 4,360	\$ 4,296		
Menos: Gastos Generales y Administración	\$ 54,164	\$ 69,585	\$ 81,217	\$ 92,966	\$ 106,078		
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 2,093</b>	<b>\$ 17,687</b>	<b>\$ 39,073</b>	<b>\$ 62,054</b>	<b>\$ 85,928</b>		
Menos: Depreciación y Amortización	\$ 4,387	\$ 3,622	\$ 3,157	\$ 2,840	\$ 2,616		
<b>EBIT</b>	<b>-\$ 2,294</b>	<b>\$ 14,064</b>	<b>\$ 35,917</b>	<b>\$ 59,214</b>	<b>\$ 83,312</b>		
Menos: Gastos por Intereses, Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Menos: Cargos Administrativos Generales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
<b>EBT</b>	<b>-\$ 2,294</b>	<b>\$ 14,064</b>	<b>\$ 35,917</b>	<b>\$ 59,214</b>	<b>\$ 83,312</b>		
Menos: Impuestos	\$ -	\$ 6,330	\$ 12,788	\$ 19,659	\$ 26,800		
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 2,294</b>	<b>\$ 7,735</b>	<b>\$ 23,129</b>	<b>\$ 39,554</b>	<b>\$ 56,512</b>		
	F2018	F2019	F2020	F2021	F2022	F2023	
<b>EBITDA</b>	\$ 2,093	\$ 17,687	\$ 39,073	\$ 62,054	\$ 85,928		
- Impuesto Operativo	\$ -	\$ 6,330	\$ 12,788	\$ 19,659	\$ 26,800		
- Inv. Cap. Trabajo	-\$ 311	-\$ 465	-\$ 629	-\$ 803	-\$ 987		
- CAPEX	-\$ 40,666	-\$ -	-\$ -	-\$ -	-\$ -		
<b>FFL</b>	<b>\$ -40,666</b>	<b>\$ 1,782</b>	<b>\$ 10,892</b>	<b>\$ 25,656</b>	<b>\$ 41,592</b>	<b>\$ 58,141</b>	<b>\$ 58,141</b>
<b>VR</b>						\$ 378,027	
<b>VP FF+VR</b>	<b>\$ -40,666</b>	<b>\$ 1,782</b>	<b>\$ 10,892</b>	<b>\$ 25,656</b>	<b>\$ 41,592</b>	<b>\$ 436,168</b>	
		\$ -38,884	\$ -27,992	\$ -2,336	\$ 39,256	\$ 97,397	
<b>Ku</b>	<b>15.38%</b>						
VP de los flujos futuros	\$ 78,331						
<b>VAN</b>	<b>\$ 37,665</b>						
TIR	37%						
Tasa de Recupero	36.7 meses						
VP de los flujos futuro	\$ 78,331	(\$ 40,666)	\$ 37,665				
<b>VAN_perpet</b>	<b>\$ 263,203</b>	<b>(\$ 40,666)</b>	<b>\$ 222,537</b>				
TIR_perpe	75%						

## Información y datos económicos

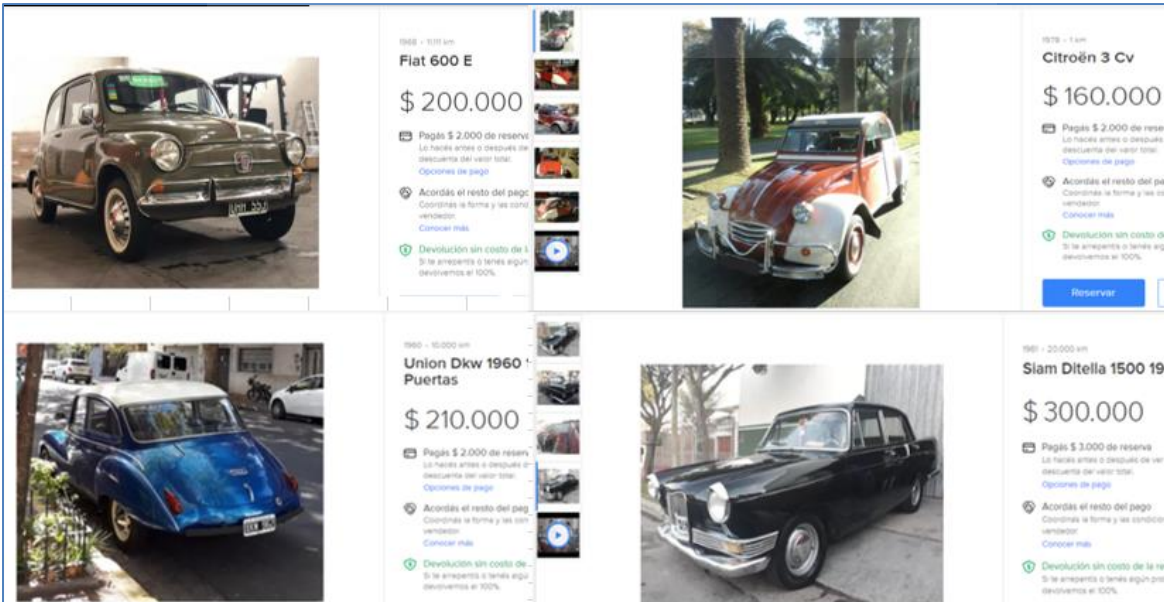
Datos	
Federal Reserve - Tbills 1Yr	2.08%
Prima de riesgo de mercado - Valuation McKinsey	5.00%
Beta desapalancada	0.96
Impuestos a las ganancias	25.00%
% IIBB (sobre ventas + 21% IVA)	2.50%
IVA	21.00%
Prima de riesgo país	8.50%

## Sueldos

SUELDOS									
<b>SOBRE EL BRUTO</b>		<b>PORCENTAJE</b>		<b>DIAS DE VACACIONES POR AÑO</b>		<b>14</b>			
APORTES		17%		AGUINALDO (SUELDOS POR AÑO)		1			
CONTRIBUCIONES		24%							
N	CARGO	AREA	Cant	SUELDO BRUTO	SUELDO BRUTO	SUELDO NETO	APORTES	CONTRIBUCIONES	TOTAL CARGAS SOCIALES
1	Senior	Programador y Coordinar	1	50,000.00	50,000.00	41,500.00	8,500.00	12,000.00	20,500.00
2	Jefe	Mecanico	1	30,000.00	30,000.00	24,900.00	5,100.00	7,200.00	12,300.00
				-	-	-	-	-	-
TOTAL MENSUAL [\$]					80,000.00	66,400.00	13,600.00	19,200.00	32,800.00
VACACIONES ANUALES					44,800.00	37,184.00	7,616.00	10,752.00	18,368.00
AGUINALDO ANUAL					80,000.00	66,400.00	13,600.00	19,200.00	32,800.00
SUMA DE VACACIONES Y AGUINALDO					124,800.00	103,584.00	21,216.00	29,952.00	51,168.00
MONTO MENSUAL ATRIBUIBLE					10,400.00	8,632.00	1,768.00	2,496.00	4,264.00
TOTAL MENSUAL CON VAC Y SAC [\$]					90,400.00	75,032.00	15,368.00	21,696.00	37,064.00

## Anexo 7 . Modelo de Generación de Beneficios – Inversiones (Autos)

### Precios de los vehículos en Mercado Libre



The image shows a grid of four car listings from Mercado Libre. Each listing includes a photograph of the car, its model name, price, and a 'Reservar' button. The listings are:

- Fiat 600 E**: \$200,000. 1968 - 1970 km. Includes a \$2,000 reservation fee and a 100% refund guarantee.
- Citroën 3 Cv**: \$160,000. 1975 - 1 km. Includes a \$2,000 reservation fee and a 100% refund guarantee.
- Union Dkw 1960 Puertas**: \$210,000. 1960 - 10,000 km. Includes a \$2,000 reservation fee and a 100% refund guarantee.
- Siam Ditella 1500 196**: \$300,000. 1961 - 20,000 km. Includes a \$3,000 reservation fee and a 100% refund guarantee.