



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

New Tourism

Autor: Juan, Federico
Legajo: 28.198
Mentor: Tamborini, María Fernanda

Buenos Aires, 15 de julio de 2020

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD Y NEGOCIO PROPUESTO	3
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR.....	9
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE MERCADO Y SEGMENTOS OBJETIVOS	18
CAPÍTULO 4: MODELO DE NEGOCIO	26
CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING	28
CAPÍTULO 6: OPERACIONES DEL NEGOCIO	36
CAPÍTULO 7: COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN	43
CAPÍTULO 8: EQUIPO.....	50
CAPÍTULO 9: ASPECTOS LEGALES Y PROPIETARIOS	53
CAPÍTULO 10: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS	55
CAPÍTULO 11: CONCLUSIONES.....	57
CAPÍTULO 12: BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	59
CAPÍTULO 13: ANEXOS.....	67

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se enfocará en el análisis y desarrollo de la propuesta de negocio “New Tourism”, una agencia de viajes online (OTA) que busca ofrecer lo que hoy en el mercado es una nueva tendencia: los viajes experienciales. Se trata de una opción poco desarrollada en el mercado nacional. Para comenzar, se brindará como destino un paquete que incluye diversos sitios y riquezas del Noreste Argentino.

Esta propuesta, recién explorada por algunas empresas en Argentina, se centra en la idea de que se conozca la cultura, las tradiciones, la naturaleza y todo lo verdaderamente local. Se trata de un nicho en la industria del turismo que presenta alta competencia debido a las bajas barreras de entrada y la gran rivalidad entre competidores.

Esta nueva tendencia en el turismo es liderada por los jóvenes, por eso será el segmento target de New Tourism: extranjeros de países desarrollados que tienen entre 20 y 26 años. Estos son los más grandes de la Generación Z, el grupo más predispuesto a todos estos cambios. La propuesta es de triple impacto, orientada a satisfacer su necesidad de responsabilidad tanto social como ambiental.

El diferencial de este negocio reside, entre otras cosas, en el foco en el desarrollo personal. Un “coach” se encargará de promover la mejora de alguna *skill* de los viajeros como pueden ser, por ejemplo, liderazgo o trabajo en equipo.

El proyecto requiere una inversión inicial de U\$20.000 que se destinará principalmente a publicidad y a una estrategia de posicionamiento. Según los análisis realizados, se estima para los tres primeros años de vida un VAN de u\$24.088, una TIR del 42,2% y un período de recupero menor a dos años (3 semestres).

CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD Y NEGOCIO PROPUESTO

- ¡Quiero conocer lugares que estén fuera del mapa! - No nos llaman la atención los típicos destinos turísticos como París y Roma, ¡queremos algo diferente! - Me interesa vivir una experiencia enriquecedora en lo personal, conocer una nueva cultura, un estilo de vida diferente.

El negocio propuesto resolverá este tipo de intereses, cada vez más comunes entre los jóvenes alrededor del mundo. Este sector, el del turismo, juega un papel fundamental como motor de crecimiento y desarrollo económico a nivel mundial. Según la Organización Mundial del Turismo (2019; ver Anexo 1), en 2018 se han registrado 1.400 millones de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo, suponiendo un crecimiento del 6% respecto al año anterior. Las previsiones de esta organización realizadas en 2010 estimaban que esta cifra se alcanzaría recién en 2020. Sin embargo, el gran crecimiento que ha tenido la industria ha hecho que se alcanzara dos años antes.

Según un estudio del Banco Mundial (2018; ver Anexo 2), los millennials (la generación de consumidores más grande de la historia) y la generación Z están cambiando esta industria y se posicionan como un nuevo segmento de interés. Los viajes del pasado, asociados a hoteles tradicionales y a paquetes de turismo estandarizados, a priori no son lo que esta generación busca. Según un informe realizado por Skift (2014), el turismo de masas ya no alcanza porque la gente quiere recuperar lo que es real.

Esta tendencia emergente por experiencias más reales es un hecho, el viajero de hoy está interesado en conocer la historia, la gente y la cultura local en profundidad (Fuggle, 2017). Existe una intención de involucramiento con el destino que ha quedado alejado de la superficialidad de los viajes anteriores donde el principal atractivo turístico era el lugar físico en sí y no su contexto.

Es común encontrarse con la objeción de que todo viaje de alguna manera es “experiencial”, pero la diferencia realmente se nota cuando se lo vive. Está realmente alejado de un simple viaje turístico. Tal es así que la industria lo sabe y está transformando la manera en que aborda a este segmento particular

de la población interesado en la nueva tendencia. “Esto está llevando al surgimiento de nuevos paquetes turísticos que establecen un equilibrio entre la personalización, la independencia y el apoyo basado en el conocimiento” (Fuggle, 2017). Aquí es donde New Tourism pretende poder brindar valor.

Se está produciendo una re-adaptación en la industria turística que responde a las motivaciones principales de los jóvenes al viajar. Según Canalis (2015), el 55% de ellos busca interactuar con locales, un 46% busca experimentar la vida diaria al destino que viajan mientras que un 43% quiere aumentar su conocimiento en general sobre la cultura, la historia del destino, el idioma, etc.

La Organización Mundial del Turismo (2019) señala que se está consolidando la tendencia a realizar viajes como fuente de inspiración y conocimiento, los jóvenes ya no buscan lo mismo al viajar que sus antecesores. Están interesados en realizar viajes con sentido, que de alguna forma aporten algo al desarrollo personal del turista. Además que, según indica García Lopez (2018), para la mayoría el precio es el factor más determinante a la hora de hacer una reserva en un ambiente turístico. A diferencia de las generaciones anteriores, el nivel económico de la juventud actual es inferior (Canalis, 2015).

Oportunidad

La oportunidad consiste en brindar un viaje de este tipo a los jóvenes que se adecúe a sus limitaciones económicas. Según Solo Travel (2019), el 24% de los *millennials* (en su mayoría los más grandes) gastan más de u\$1.500 por semana en sus viajes. Por el contrario, el 56% de los menores de este segmento promedian en su mayoría entre u\$500 y u\$1.500. Mientras menor es su edad menor es su presupuesto disponible,

Por su parte, el mundo de las OTA's presenta números realmente favorables para los próximos años. Si bien el 57% del mercado es dominado por proveedores directos, el 43% restante es prácticamente de las OTA's (Agent World, 2017). Se espera que este número no deje de crecer dado el apego y la

facilidad de las generaciones más jóvenes para con la tecnología. Los jóvenes entre 22 y 31 son, según dicho estudio, más proclives a este tipo de servicio.

A lo que refiere la oferta de viajes experienciales en nuestro país, no está fuertemente explotada aún. Por tal razón, New Tourism propone brindar este tipo de experiencias a precio accesible para los jóvenes de menor edad. La idea es que puedan alejarse de los viajes meramente turísticos y puedan además sumar el desarrollo de *skills* a la experiencia de inmersión que elijan. Actualmente no se hace foco en estos aspectos y puede ser una gran oportunidad para la empresa de diferenciarse y ganar terreno en el sector.

Tabla de Bygrave

CLIENTE	BUENO	MALO
Identificable	Joven viajero (580 SOM)	
Demográfico	Definido	
Psicográfico	Definido	
TENDENCIA		
Mercado Macro	Grande y en crecimiento	
Mercado Target	Medio y en expansión	
Timing	Momento inicial	
Estructura de mercado		Madura (turismo global)
TAMAÑO DE MERCADO		
Cuantos	2.385.000 (SAM)	
Demanda en relación a la oferta		Menor (estadio inicial)
CRECIMIENTO MERCADO		
Crecimiento	6% (ver Anexo 1)	
PRECIO / FRECUENCIA / VALOR		
Precio (GM)		16,4% (ver Anexo 19)
Frecuencia		Poco frecuente
Valor		Poco reflejado en precio
Costos operativos	Mayormente tercerizados	
Resultado final		3,8% (ver Anexo 19)
Volumen		Bajo (inicialmente)
DISTRIBUCIÓN		
Cadena de valor		Márgenes bajos

COMPETENCIA		
Estructura de mercado		Competitiva/Madura
Numero de competidores directos	Medio - Bajo	
Numero de competidores indirectos		Muchos
Numero de sustitutos		Medio
Secretismo de competencia	Bajo	
Fortaleza de la competencia		Fuerte
FACTORES DE ÉXITO		
Posición relativa	Medio	
PROVEEDORES		
Poder relativo	Bajo	
Margen que controlan	Medio	
GOBIERNO		
Regulación		Alta (para toda Act. Nac.)
Impuestos		Altos (para toda Act. Nac.)
AMBIENTE GLOBAL		
Clientes	Interesados y accesibles	
Competencia		Existente y fuerte
Proveedores	Promedio	

Negocio propuesto

Inicialmente, el servicio ofrecido se compone de un paquete turístico prearmado que será ofrecido a nuestro segmento objetivo en el Noreste argentino. El objetivo es poder ganar experiencia y masterizar los procesos de la mejor manera posible para que el servicio mantenga buenos estándares de calidad. Se centrará en dos destinos principales: la selva misionera (Cataratas del Iguazú) y los Esteros del Iberá. La elección de estos dos lugares se basa en que es menor la oferta de experiencias como las que queremos brindar en comparación a otros destinos. Además, como se explicará en el Capítulo de Estrategia de Marketing, se aprovechará el hecho de que las Cataratas del Iguazú son una de las 7 Maravillas del Mundo para vender los viajes.

El hecho de que los paquetes turísticos estén prearmados permite el aprovechamiento de alianzas locales con los proveedores de alojamientos y de actividades para obtener descuentos y tratos diferenciales. Así, se logrará reducir en cierta medida los costos lo que se verá reflejado en el precio final (un punto fundamental para nuestro segmento objetivo).

Durante el viaje en sí, se contará con una persona que guiará el contingente en todo momento, esto incluye los traslados como las diferentes actividades. Además, esta persona estará encargada de llevar adelante el “*coaching*” en los viajes. A partir de una encuesta realizada a jóvenes extranjeros, más del 75% aseguró considerar de interés este aspecto (ver Anexo 3). Así se estaría potenciando el concepto de experiencia única que va más allá de un simple viaje para conocer el destino elegido.

Resulta importante mencionar que, debido a que estamos hablando de turismo receptivo, es necesario que la persona encargada de esta tarea hable inglés para poder comunicarse con los clientes. Como se detallará en los capítulos siguientes, cobrará a través de una comisión de cada viaje vendido. Además, no será necesario que cuente con una certificación de primer nivel como de una universidad por ejemplo (al menos inicialmente). Esto elevaría considerablemente los costos, por lo que cierta experiencia o una certificación básica sería admitida. No se pretende que los viajeros se vuelvan con una certificación de logro en las *skills* trabajadas por eso el renombre del “*coach*” no es fundamental: la idea es que logren trabajar dichos aspectos.

Los viajes realizados tendrán una duración promedio de tres semanas, tiempo suficiente para permitir un sumergimiento real en el destino. Como se verá más adelante, es un tiempo medio que permite diferenciarse de los competidores y los servicios sustitutos. La mayoría de viajes tienen una duración menor a dos semanas siendo meramente turísticos mientras que en el otro extremo encontramos intercambios cuya duración es demasiado extensa (3 meses).

New Tourism hará foco en la sustentabilidad tanto ambiental como social en todo momento, dado que estos temas se han vuelto cada vez más importantes para los consumidores, en especial para la juventud. Según señala el reporte realizado por Nielsen (2015), la sustentabilidad influye considerablemente la intención de compra de los consumidores. Tal es así que un 66% de las 30.000 personas encuestadas alrededor del mundo aseguraron que están dispuestas a pagar más por bienes y servicios sustentables. Casi un 50% informó que dos factores clave al momento de realizar una compra son si la compañía es eco-friendly y si está comprometida en generar valor social.

Producto mínimo viable

Dado que llevar el producto que tenemos al mercado de manera directa puede ser demasiado riesgoso, se ha desarrollado un PMV. Este sirve para validar las hipótesis iniciales del negocio y salir al mercado con la seguridad de que el producto tendrá una acogida mínima. En el caso de New Tourism, se encuestó a más de 60 extranjeros del segmento objetivo en cuestión. Se les presentó una serie de preguntas para validar las hipótesis del negocio

Sin duda, la más importante fue el hecho de presentar la experiencia que ofrecemos combinada con una web similar a la que utilizaremos para que simulara ser nuestra. De esta forma, se pretendió averiguar si los posibles clientes, en primer lugar, comprarían un viaje experiencial y si lo harían de una página como la que se les mostró. Esta es la validación de la hipótesis troncal de New Tourism: confirmar si hay demanda para lo que estamos haciendo.

Hecho esto, se confirmó que el destino elegido como primer paquete era de interés para los encuestados. Este era, como ya se dijo, las Cataratas del Iguazú. Un 92% de los encuestados afirmó que iría mientras que otro 6% indicó que tal vez (ver Anexo 9). Se hará hincapié en el hecho de que esta belleza es una de las 7 Maravillas del Mundo y se sacará provecho de eso. De todas formas, se harán actividades en los alrededores y otras atracciones y comunidades relativamente cercanas para otorgar una experiencia enriquecedora. Este sitio está en auge y los viajes experienciales son una tendencia allí (Perfil, 2019).

También fue de utilidad para validar otros puntos diferenciales de nuestro producto, como el interés por el *coaching*. Así mismo ocurrió con la duración del viaje, el gasto promedio y la importancia del triple impacto. Todos estos temas serán desarrollados en detalles en los capítulos siguientes.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR

Según la Organización Mundial de Turismo (2018), este sector es uno de los más grandes de todos en cuanto al volumen de capital que mueve: 5,7 billones de dólares anuales. Se trata de una cifra que realmente llama la atención y genera el interés de las personas más ricas del mundo, razón por la cual invierten en él. La inversión en turismo en el mundo es de 941 mil millones. Se trata de cifras enormes que permiten ver el potencial que tiene el sector no solo en el presente, sino que también tendrá por los siguientes años.

Como se ha mencionado anteriormente, existe una tendencia reconocible tanto a nivel de mercado macro como target. El mercado macro (turismo internacional) ha crecido un 6% el último año. Los lugares más visitados han presentado tasas de crecimiento aún mayores. Se trata zonas de turismo exótico como Oriente Medio con una tasa de 10% y África de 7% (García López, 2019; ver Anexo 4).

Argentina, por su parte, en el primer semestre de 2019 fue el séptimo país que más creció en el mundo su turismo receptivo con una tasa de 9,1% (Feria Internacional de Turismo de América Latina, 2019). Es importante tener en cuenta que los países que están por encima son de otros continentes como Asia y África (ver Anexo 5). En consecuencia, Argentina se posiciona como líder en crecimiento en la región de América del Sur (teniendo incluso un mayor número de turistas que Brasil y Chile; Banco Mundial, 2018). La tasa de crecimiento no detiene su ascenso a pesar de la estacionalidad de la demanda (ver Anexo 6). Los mínimos siguen creciendo año tras año indicando un incremento total del turismo receptivo.

Tal como sostiene la Secretaría de Turismo de la Nación (2019), hoy en día cada vez son más las posibilidades para que lleguen más turistas. Se ha alcanzado un récord en la oferta de asientos en vuelos internacionales en 2018, nueve aerolíneas comenzaron a trabajar en el país y dieciséis existentes incrementaron su oferta, frecuencia o rutas. Esto mejora las posibilidades de expansión del sector de turismo para los próximos años, proporciona los cimientos necesarios sobre los cuales se va a erigir el emprendimiento.

Además, al aumentar la oferta disminuye los costos de los vuelos volviendo esta opción mucho más atractiva.

Por su parte, los jóvenes cada vez viajan más, más lejos y buscan experiencias cada vez más auténticas. Así lo ha expresado la OMT (2018), la cual ha demostrado que el tamaño del mercado de viajes de jóvenes se ha duplicado en tan solo diez años. En 2009, su valor estimado era de u\$190.000 millones mientras que en el 2017 fue de u\$280.000 millones. Se estima que para el año 2020 alcanzará los u\$400.000 millones con un total de 370.000 millones de jóvenes turistas en el mundo. La tasa de crecimiento es realmente prometedora y no hay ninguna evidencia de que vaya a detenerse pronto.

Análisis de la industria

Según Porter (1991), la industria está conformada por los competidores, proveedores, clientes, sustitutos y barreras de ingreso.

Competidores

Por competidores se entiende aquellos jugadores del sector que ofrecen un servicio similar satisfaciendo casi de la misma manera una necesidad. Entre los principales encontramos:

Competidores	Tipo	Alcance	Sitio web	Duración de viajes	Sustentabilidad
<i>Adventure Life</i>	Aventura, actividades centradas en experiencias con la naturaleza.	Global, destinos alrededor de todo el mundo.	Excelente, página web super completa.	Hasta 2 semanas con viajes tan cortos como de 5 días.	La tienen en cuenta pero no es un pilar del negocio.
<i>Responsible Travel</i>	Variado, desde viajes turísticos hasta educativos.	Global, también con destinos en todo el mundo.	Anticuada, el sitio web no es <i>user friendly</i> .	En general duran entre 10 a 15 días.	Fundamental, es el valor principal sobre el cual se erige el negocio.
<i>Say Hueque</i>	Turístico, completamente basado en este tipo de viajes.	Regional, con destinos en otros países de América del Sur.	Normal, no resalta ni para bien ni para mal.	Promedio 2 semanas.	A pesar que la tienen en consideración no es un mantra de la empresa.

<i>Argentina Adventure</i>	Turístico de lujo, tiene algunas actividades del estilo aventura.	Nacional, ofrece viajes solo en Argentina.	Normal, tampoco destaca en ninguno de los sentidos.	En general duran entre 10 a 15 días.	Prácticamente no mencionan este término.
<i>Mater Sustentable</i>	Experiencial, de lo más cercano a nuestros viajes.	Nacional, también ofrece viajes solo en Argentina.	Excelente, realmente bien logrado.	Hasta 2 semanas.	Fundamental, también es el valor principal sobre el cual se erige el negocio.
<i>Boomerang Viajes</i>	Variado, incluye turismo rural que se acerca al experiencial.	Global, ofrece destinos alrededor de todo el mundo.	Normal, bien lograda pero que tampoco resalta.	Hasta 2 semanas en promedio.	Fundamental, no solo la ambiental sino también la social.
<i>ANDA Travel</i>	Variado, con enfoque en lo experiencial.	Regional, con destinos en otros países de América del Sur.	Normal, está lograda correctamente.	Promedio 1 semana	Foco en el turismo responsable.
<i>Tierra Latina</i>	Proponen de alguna forma cierta inmersión en los destinos.	Regional, con destinos en vario lugares de América Latina.	Excelente, bien lograda pero está en francés.	Promedio 2 semanas	Mencionan el turismo responsable.

- Resulta importante mencionar que, aunque no se pueda individualizar a cada empresa en particular, existen competidores en el extranjero que ofrecen viajes experienciales en otras partes del planeta. Se trata de una opción que un extranjero al buscar su viaje puede tener realmente en cuenta. Solo en caso de que estén completamente seguros que quieren viajar a Argentina ellos no competirán con nosotros. Por tal razón, allí en donde apuntará New Tourism. A ofrecer el servicio a aquellos que estén buscando viajar a Argentina y quieran algo diferente, no simplemente el viaje turístico. También a aquellos que ya sepan que quieren un viaje diferente y experiencial pero no han considerado aún hacerlo en Argentina.

Proveedores

Los proveedores son los socios locales de los destinos que forman parte de nuestros paquetes. Ellos son los que nos facilitan las actividades, las prestaciones y conocimiento del lugar y propio de la cultura. Son fundamentales en la cadena de valor de nuestro negocio. Esto hace que sean de real importancia. Sin embargo, dado que existen diversas opciones de

proveedores en cada uno de los destinos tenemos la posibilidad de cambiar si alguno de ellos deja de cumplir con nuestros estándares.

Pueden mencionarse algunos de ellos, los principales que tendremos en cuenta desde un primer momento. Para nuestro primer paquete turístico a la Mesopotamia y la Selva Misionera se buscó una combinación de precio accesible (para comodidades aceptables) y una buena ubicación para el hospedaje. En la selva misionera se eligió a La Aldea de la Selva Lodge, un complejo con prestaciones excelentes en una gran ubicación. Este proveedor tiene un precio promedio de entre u\$50¹ (\$4.500) y u\$60 (\$5.000) para clientes individuales. Estos valores están llevados al momento de lanzamiento de nuestro negocio en base a tarifas presentes. Son precios para clientes individuales, por lo que como cliente “mayorista” podríamos conseguir algún tipo de descuento extra en el futuro. Sin embargo, existe la posibilidad de hospedaje en casas de familia cuando las características del grupo lo permitan y así lo quieran.

En cuanto a los Esteros del Iberá, se ha seleccionado Tobuna Suites para los casos en que no se concrete la estadía en casas de familia. Ubicado en la ciudad de Concepción, exactamente en el borde del Parque Nacional permite una llegada rápida para su visita e introducción en la cultura lugareña. Su precio ronda los u\$70 (\$6.000) la noche, aunque se apuntará a conseguir descuento por cantidad al tratarse de grupos de viajeros.

El proveedor de traslado que se contratará es Inter-Car. Esta compañía tiene una larga trayectoria en los servicios de transporte privados para turismo. Se contará con una camioneta VAN grande para que pueda dar lugar a todo el contingente, el guía y todos los equipajes. Estará disponible durante todo el viaje para realizar no solo el viaje a destino sino también los traslados a cada una de las actividades. Esto permite que el itinerario sea 100% personalizable. No se dependerá de transportes extras que además tendrían menor flexibilidad y más complicaciones de coordinación.

¹ La cotización del dólar tenida en cuenta es \$85,6. Este es el valor oficial que se espera tendrá el dólar al momento del lanzamiento del negocio. Surge a partir de la cotización oficial de fines de mayo (\$68) y la tasa de inflación estimada.

Por último, la agencia que se encargará de la publicidad en su totalidad es Ukelele. Se eligió de acuerdo a la calidad de los servicios y los precios que manejen. Es una empresa argentina que trabaja con medianas y grandes empresas como Patagonia, Whirlpool y Wanama. Se trata de compañías que han logrado establecerse en el mercado con éxito y en parte se debe a sus esfuerzos digitales. De los costos destinados a publicidad se hablará más específicamente en el Capítulo 7. Por lo pronto alcanza con decir que Ukelele cobra una comisión del 25% de la inversión total destinada a las campañas.

Clientes

Los clientes pueden venir individualmente, con amigos, con pareja o en familia, dependerá según el caso. Se los unirá con otros clientes hasta formar grupos más grandes de viaje de en promedio 10 personas. Precisamente quienes suelen viajar solos son aquellos que en general buscan experiencias de inmersión en los destinos visitados.

Según Solo Travel (2019), el 50% de los viajeros individuales de países desarrollados están altamente educados, poseen título universitario. Por lo cual, el desarrollo de habilidades complementarias a sus actividades se presenta como una oportunidad de desarrollo interesante. Además, las personas que viajan solas tienden a realizar más viajes que aquellas que no: el 46% viaja 3 o más veces al año.

Sustitutos

Uno de los sustitutos son los intercambios: permiten realizar una experiencia en el exterior cuya duración generalmente varía entre los dos y tres meses. En Argentina existen empresas como Puentes Abroad que ofrecen este tipo de servicios a personas alrededor del mundo. Sin embargo, son propiamente de estudio o pasantías en empresas que, si bien permiten conocer la cultura del lugar, no es un sumergimiento real como lo que propone New Tourism. Además, sus opciones de destinos se limitan a Buenos Aires y Mendoza, dos

de los centros urbanos más grandes del país. Se dejan de lado los sitios exóticos más naturales como los que ofrecemos nosotros.

Otro de los sustitutos son los programas de idiomas y baile en los que los participantes se centran solo en estos dos aspectos. Son cursos intensivos en los que las personas solo realizan algunas actividades turísticas en sus días libres. Si bien puede ser una opción que nuestro segmento tenga en cuenta, no cumple exactamente la misma función. Su duración también es de tres semanas, lo que demuestra que hay demanda para viajes con esta cantidad de días. La experiencia se queda un tanto corta al solo aprender idioma o baile, a pesar que son habilidades interesantes para aprender.

Amenaza de nuevos competidores

A este punto resulta importante tenerlo presente ya que las barreras no son realmente altas sino más bien bajas. Resulta viable casi para cualquier proyecto comenzar a competir si se desarrolla el análisis y el plan de acción correspondiente. De todas formas, el hecho de que haya pocos competidores en el mercado permite elegir a New Tourism algunos destinos para especializarse.

Conclusiones de las 5 Fuerzas de Porter

Mediante el análisis de Porter se puede observar, en primer lugar, que la industria del turismo presenta gran competencia. Existen una enorme cantidad de empresas que ofrecen tipos y destinos de viajes de lo más variado. Sin duda se trata de una industria que si bien tiene un enorme mercado tiene también un número casi igual de grandes de competidores.

Sin embargo, New Tourism pretende enfocarse en un nicho bastante particular. Esto reduce en cierta medida la existencia de competidores directos. Dicha característica también se debe a que se trata de una tendencia relativamente nueva que todavía no se ha explotado completamente.

Respecto a los proveedores, su nivel de negociación es medio. Esto se debe a que, por un lado, son un agente fundamental en la cadena de valor que New Tourism pretende generar. Por otro lado, existen más de una opción de proveedores en prácticamente todas las actividades que se organizarán.

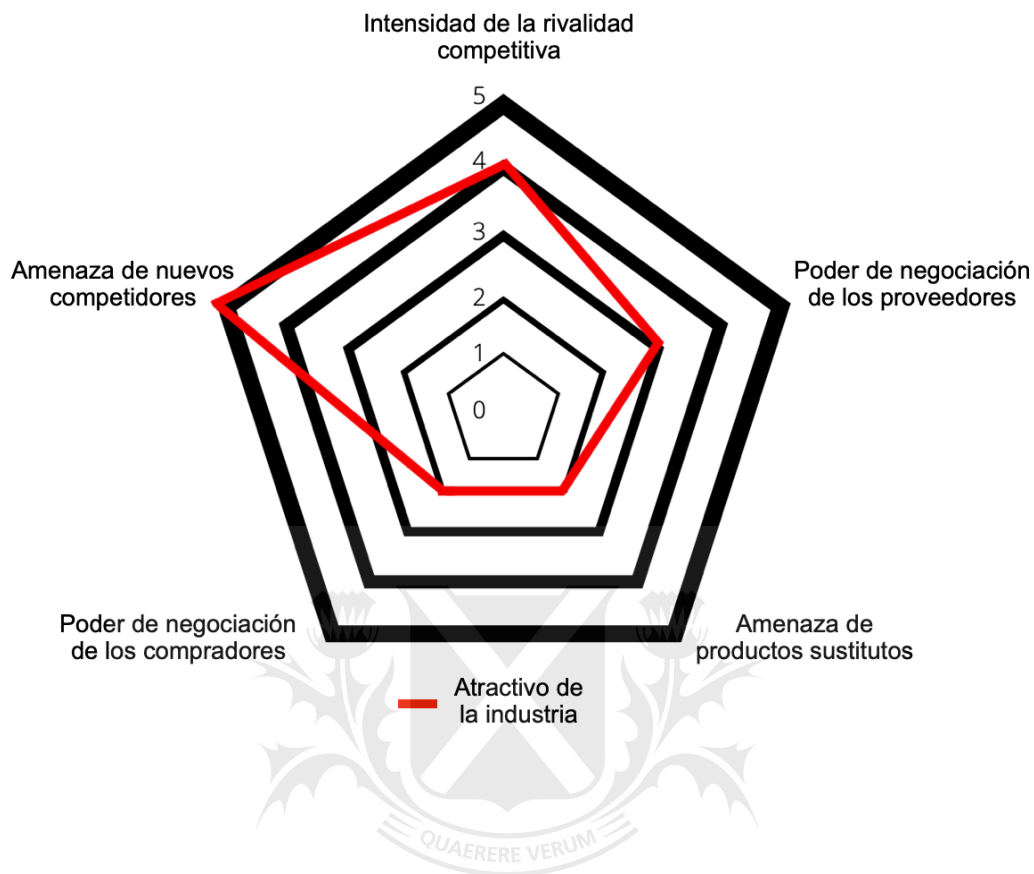
Los clientes tienen un poder de negociación bajo ya que el mercado no es reducido. Esto produce que New Tourism tenga la posibilidad de ofrecer el servicio a una base de clientes medianamente amplia. No se da el caso de que la empresa dependa en gran medida de un cliente en particular.

En relación a los productos sustitutos consideramos que no representan un verdadero riesgo ya que, como ha sido dicho, apuntan primordialmente a segmentos diferentes. El propósito del viaje no es el ocio, sino más bien educativo o profesional.

Finalmente, en cuanto a las barreras de entrada, estas son realmente bajas. No existen verdaderos obstáculos para que otras personas pongan agencias similares a New Tourism. Además, tampoco existe nada que impide que otras agencias ya existentes viren sus negocios hacia nuestro nicho o bien que algún competidor internacional haga una alianza con alguna agencia local.

Como conclusión, se observa que la industria es realmente competitiva. No hay nada que detenga a competidores entrantes en caso de que la industria comience a florecer y dar buenos resultados. Será necesario lograr una diferenciación considerable y enfocar los esfuerzos en aquellas características que sean más difíciles de imitar. Entre ellas se encuentran hacer alianzas que impliquen exclusividad con nuestros proveedores y brindar mucho valor en nuestro diferencial del *coaching*. Las bajas barreras de entrada y la gran competitividad en el turismo en general hacen que sea necesario centrarse, al menos al comenzar, en nuestro nicho particular.

5 Fuerzas de Porter (Gráfico Radial)



Factores que afectan la industria

Como se ha dicho, hasta el momento existe una tendencia creciente tanto en el turismo global como en el turismo receptivo de Argentina. También es cada vez mayor la cantidad de jóvenes que viajan alrededor del mundo. Sin embargo, existen diversos factores que pueden afectar directamente estas tendencias y representan un riesgo para el emprendimiento.

El primer factor a tener en cuenta es el económico. La industria del turismo en general está fuertemente atada al rendimiento de las economías. Si la economía mundial está en crecimiento, el turismo también crece. Por el contrario, frente a crisis económicas globales como la del 2008 el turismo global se resiente (UNWTO, 2009). Esto afecta directamente a todos los eslabones de la cadena de valor de la industria.

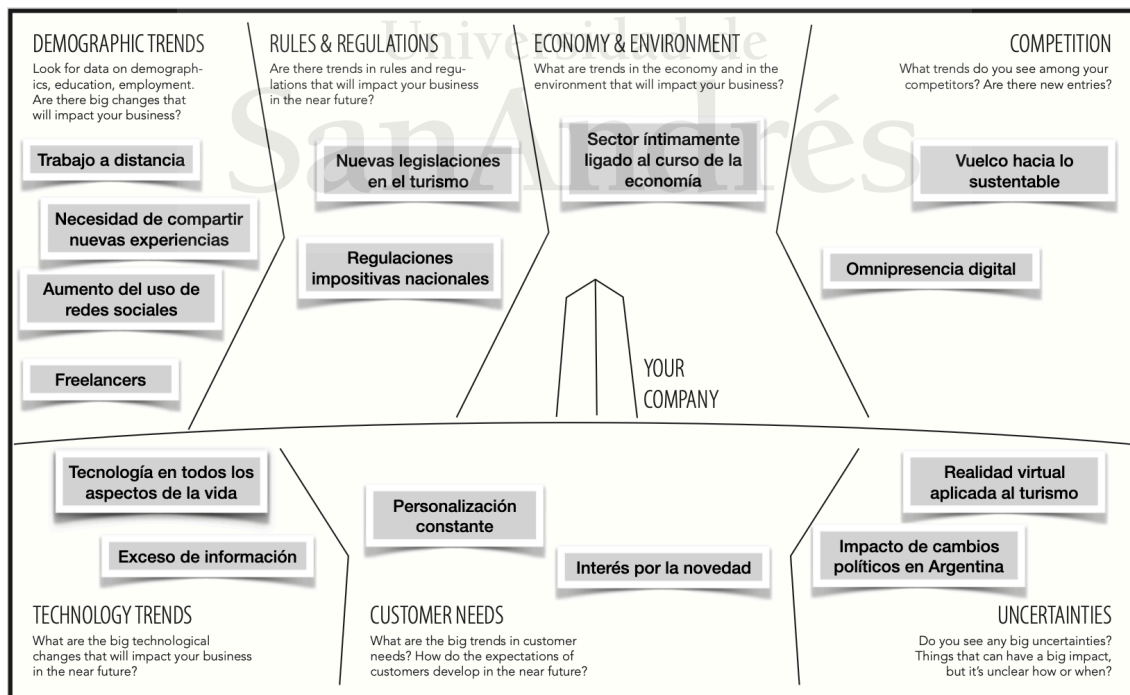
En segundo lugar, es importante tener en cuenta el factor político local. El turismo receptivo varía considerablemente según el momento político del país.

Este cambio se nota claramente en la última década cuando, con el cambio de gobierno, en el 2016 el turismo receptivo comenzó con un crecimiento desmesurado (Secretaría de Turismo de la Nación, 2019). De igual forma, un cambio de gobierno en sentido contrario puede contraer la industria notablemente. Para aliviar este riesgo se considera en un futuro cercano incorporar algún destino en el exterior para diversificar el riesgo.

Por último, el tercer riesgo está relacionado con la información. En la actualidad se está viviendo en muchos casos un proceso de sobreinformación que lejos de ser positivo termina siendo negativo (Caldevilla, 2013). Tantos datos hacen que se dificulte identificar lo importante, lo de valor. Será necesario aprovechar las tecnologías al máximo para disminuir este riesgo y no vernos como un simple negocio más que se ahoga en un mar rojo de competencia.



Context Canvas



CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE MERCADO Y SEGMENTOS OBJETIVOS

En esta sección se estudiará la necesidad que satisface nuestro servicio, la segmentación que se hará y el comportamiento de compra. Permitirá entender con mayor exactitud el propósito de New Tourism y su aporte a la sociedad.

Segmento y mercado

Dado el tipo de producto que se ofrecerá es necesario realizar la aclaración pertinente para entender el segmento objetivo al cual se apunta. Como se trata se un producto que implica un cambio de paradigma en la forma de realizar las cosas, se debe orientar el producto hacia el tipo de personas más afines a estas nuevas tendencias. Ellos son los jóvenes de entre 20 a 26 años. Son las personas más grandes de la Generación Z, los verdaderos jóvenes de la actualidad (Sánchez Mateos, 2018).

Las razones por las que este grupo es el elegido son varias. En primer lugar, son la última generación que ha entrado y que continúa entrando en el mundo laboral. Por tal razón, están en el momento indicado para realizar algún viaje o experiencia fuera de lo común, una práctica cada vez más común entre los jóvenes.

En segundo lugar, son los verdaderos nativos digitales. No pueden concebir su vida sin internet ni las redes sociales. Dos son los puntos importantes aquí. Por un lado, el hecho de que usan internet constantemente nos dará la posibilidad de llegar a ellos de manera correcta gracias a las estrategias que más adelante de detallarán. Por otro lado, la tendencia de compartir en las redes sociales experiencias diferentes, destinos fuera de lo común, los incentiva a realizar este tipo de viajes que New Tourism propone.

Por último, la Generación Z demuestra mayor activismo social que las demás generaciones. Esto es fundamental para poder lograr que el triple impacto de nuestra empresa tenga algún significado para nuestro segmento objetivo. Si a

nuestros clientes no les importase no sería relevante contar con ese diferencial, por eso en este caso se vuelve fundamental.

Explicado esto, se restringirá como nuestro cliente objetivo a dichos jóvenes, pero de clase media y clase alta. Esto se debe al hecho de que es necesaria una disponibilidad mínima de capital para realizar el viaje y se requiere no tener la obligación de aportar constantemente al mantenimiento del hogar. Además, se optará por aquellos jóvenes provenientes de países desarrollados ya que su nivel económico es aún mayor que el resto. Se tendrá en cuenta a los países europeos y norteamericanos de habla inglesa. A parte de lo dicho, los turistas de estos países son los que por estadísticas generales realizan viajes más largos en nuestro país (INDEC, 2019). Esto aliviará la tarea de ofrecer un viaje de una duración de tres semanas, casi un mes.

Dejado claro nuestro cliente objetivo, se lo clasificará en dos grupos debido a que no presenta características totalmente homogéneas. Por un lado, se encuentran aquellos jóvenes que ya tienen intención de realizar un viaje experiencial. Estas personas conocen el formato de viaje y sus beneficios. El desafío será abordarlos de la manera correcta para que consideren a la Argentina como un destino posible y en consecuencia nos contraten. De esta forma estaremos capitalizando un segmento a los que simplemente hay que presentarles el destino como opción de viaje.

Por otro lado, están aquellos jóvenes que tienen en mente viajar a la Argentina, pero aún no han decidido exactamente su viaje. No saben con certeza el destino ni la duración del viaje por lo que un asesoramiento les resultaría ideal. Aquí entra en juego el papel de New Tourism al presentar su alternativa a los viajes turísticos tradicionales. Se trata de dos grupos de jóvenes que tienen, en un principio, objetivos que no son exactamente el mismo. En un caso es un viaje determinado mientras que en el otro un destino particular. La manera de abordarlos será diferente pero la necesidad de fondo es la misma.

Proceso de compra

A pesar de tratarse de dos grupos diferentes, el proceso de compra será similar: a través de internet. Dado que no trabajamos con modalidad B2B sino B2C, nos resulta imposible entrar en contacto cara a cara con todos los clientes. Además, residen en el exterior. Sin embargo, el proceso de compra será telefónico para poder hacerlo lo más personalizado posible y ofrecer la mejor atención y experiencia desde el primer momento.

A través de estrategias de Marketing que se detallarán en las próximas páginas, se captará la atención del segmento objetivo a través de internet. Será tanto a través de las redes sociales como de anuncios en la web. De esta forma, se concretará el primer contacto con los posibles clientes. Si están interesados, se ofrecerá un *lead magnet* a cambio de sus correos electrónicos para poder hacer email marketing. De esta forma, se logrará ganar la confianza de ellos con el correr de unos cuantos emails para luego poder realizar la venta. Esto se debe a que no siempre están listos para realizar la compra en el momento. Por el contrario, este escenario sucede en la minoría de los casos. Para ellos tendremos la posibilidad de que completen un formulario con las intenciones de su viaje para poder concretar una llamada en la que el personal tenga la información suficiente para cerrar la venta.

Es necesario tener en cuenta que no se trata de un producto barato como una limonada de supermercado la cual no requiere ningún análisis de compra. Este producto es más complejo no solo por su precio sino por todo lo que implica el viaje: duración, acompañamiento, seguridad, etc. Por eso será necesario realizar el seguimiento en los interesados para aumentar el porcentaje de cierres de venta.

Dada la estrategia digital que se utilizará se podrá identificar y llegar de manera realmente precisa a los clientes. Esto es gracias a la increíble segmentación que permiten hacer los anuncios pagos en internet. Es necesario diferenciar dos tipos ya que no funcionan completamente igual. Por un lado, se harán anuncios con Google para poder posicionar nuestro sitio web en los primeros lugares. Esto aumentará las visitas a nuestra página dándonos a conocer más

rápida y fácilmente para lograr más tráfico. Este último, si se realiza el embudo de ventas correcto, implica mayores ventas.

También se apostará a posicionar el sitio web de manera orgánica gracias al SEO. Esto puede requerir algo más de tiempo por lo que se explotará mayormente a medio y largo plazo. En el inicio se hará hincapié en los anuncios.

Por otro lado, está la publicidad en redes sociales como Instagram y Facebook. Será de vital importancia este canal para poder llegar a un público mayor. Lo mejor de esta herramienta es su increíble precisión. Nos dará la posibilidad de segmentar de manera excelente nuestro público, haciéndolo por edad, ubicación, nivel económico e intereses. Se targeteará entre 20 y 26 años, que vivan en Norteamérica o Europa, que tengan iPhone por ejemplo (determinante muchas veces de la clase social) y hayan buscado sobre viajes a Argentina o viajes experienciales en general.

Con estas dos estrategias tendremos una base de posibles clientes con la cual trabajar para poder concretar ventas. Es importante resaltar que el costo de estas herramientas es realmente bajo. En muchos casos es de solo centavos de dólar por click, lo que deja tasas de retorno increíblemente altas si el resto del embudo de ventas está bien optimizado. Se detallará esto con más exactitud en la sección de costos.

Tamaño de mercado y participación

Analizado el segmento objetivo, el proceso de compra y cómo se llegará a ese cliente es el turno ahora de hacer foco propiamente en el mercado. Sin embargo, es necesario aclarar que todas las hipótesis que se manejan en este trabajo fueron corroboradas de alguna manera. En algunos casos con encuestas realizadas a nuestros clientes ideales y en otros con entrevistas a referentes del sector con vasta experiencia. Así mismo, el resto de la información está basada en estudios hechos por consultoras de prestigio

internacional y fuentes periodísticas que basan sus afirmaciones en estudios realizados por diferentes instituciones de la industria y universidades.

Para analizar este punto se utilizarán tres enfoques: *Total Addressable Market* (TAM o Mercado Total), *Serviceable Available Market* (SAM o Mercado que podemos servir) y *Serviceable Obtainable Market* (SOM o Mercado que podemos obtener).

- TAM: el mercado total de turismo está compuesto por todo el dinero que mueve la industria a nivel global. Según la Organización Mundial de Turismo (2018), este sector es uno de los más grandes de todos en cuanto al volumen de capital que mueve: 5,7 billones de dólares anuales. En unidades podría considerarse que fueron 1.400 millones en el 2018, el número total de llegadas de turistas internacionales a nivel global.

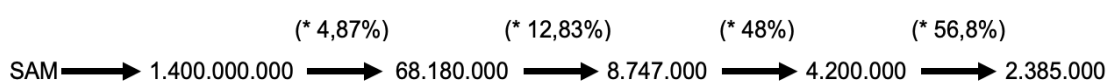
- SAM: como se ha dicho, este es el mercado al cual podemos servir con el modelo de negocio planteado y nuestra tecnología. Indica, de alguna manera, el potencial de crecimiento de la empresa en condiciones actuales en caso de que lograra despegar como negocio.

Para definirlo, es necesario tener en cuenta varias variables. En primer lugar, al menos inicialmente, el negocio hará foco en el mercado en inglés. Un 4,87% de la población mundial habla de manera nativa este idioma (Fernández, 2019). Además, se debe considerar que no todo el dinero que mueve la industria del turismo es de manera digital. Según Statista Digital Market (2018), el mercado de eTravel para 2018 fue de u\$756,8 mil millones. Esto representa un 12,83% del total que mueve la industria del turismo (5,7 billones; Organización Mundial del Turismo, 2018). Es importante destacar que este último número involucra todo el capital que mueve la industria. Aunque un 12% pueda parecer pequeño, sigue siendo un número realmente grande en términos absolutos.

Resulta fundamental destacar también que no todas las personas tienen interés por el tipo de viaje experiencial. Como se mencionó, según la Canalis (2015), en promedio un 48% de los encuestados está interesado por lo que un viaje experiencial ofrece. Además, es pertinente tener en cuenta un rango etario de preferencia que abarque en general al grupo de posibles

compradores, más allá del segmento objetivo. Se tomará en cuenta a personas entre 15 y 54 años, los cuales representan un 56,8% de la población mundial (CIA World Factbook, 2019).

En conclusión, puede decirse que el SAM representa en unidades un total aproximado de 2.385.000. Este número no implica que todos ellos serán compradores nuestros, sino que potencialmente podrían serlo cualquiera de ellos. El lograr captarlos como nuestros clientes dependerá de como New Tourism se pare frente a la competencia, sus estrategias, posicionamiento, etc.



- SOM: quizás el más importante, sirve para valorar el mercado potencial que de forma realista podemos conseguir a corto/mediano plazo. Para realizarlo se tienen en cuenta los recursos de los que disponemos y nuestra actual estrategia de captación. Por eso, en base a las estimaciones y planeamiento realizado se realizaron las siguientes consideraciones:

- Durante el primer año los grupos de viaje serán conformados por 10 personas cada uno.
- Aumentará de dos en dos la cantidad de viajes organizados por año durante los tres primeros del negocio.
- Durante el segundo y tercer año los viajes serán de 12 personas cada uno.
- El precio que pagará por viaje el cliente será de u\$3.350.

Basados en estos datos se puede inferir la siguiente tabla:

Nº de año	Nº de semestre	Nº de trimestre	Nº de grupos	Total de viajeros	% de participación trimestral	% de participación anual	Ingresos totales en USD
1	1	1	2	20	0,00085%	0,00340%	\$ 67.000
		2	2	20	0,00085%		\$ 67.000
	2	3	2	20	0,00085%		\$ 67.000
		4	2	20	0,00085%		\$ 67.000
2	3	5	4	48	0,00204%	0,00817%	\$ 160.800
		6	4	48	0,00204%		\$ 160.800
	4	7	4	48	0,00204%		\$ 160.800
		8	4	48	0,00204%		\$ 160.800
3	5	9	6	72	0,00306%	0,01226%	\$ 241.200
		10	6	72	0,00306%		\$ 241.200
	6	11	6	72	0,00306%		\$ 241.200
		12	6	72	0,00306%		\$ 241.200

Como resultado de la tabla se obtiene que el SOM para el primer año es de 80 viajes mientras que para el tercero aumenta a 288. Si bien no es un número exorbitante, se está siendo cauto en las proyecciones y se pretende escalar el negocio año a año. Para los tres primeros años sería de 560.

Más en detalle, a partir de esta tabla se puede observar que en el primer año se harían un total de 8 viajes grupales dejando ingresos por u\$268.000. Se trabajaría con 80 viajeros extranjeros, un 0,0034% del total del mercado objetivo al cual apunta el negocio. Para tratarse del primer año no está nada mal considerando que el SAM es realmente amplio. Sin embargo, las proyecciones para los años siguientes son van creciendo poco a poco e incluso si el proyecto pivotea bien podría ampliarse el alcance. Para el final del tercer año se planea un tamaño de mercado alrededor del 0,01226%. Los ingresos derivados de este crecimiento llegarían casi al millón de dólares, siendo más específicamente u\$964.800.

Como se observa, el negocio ofrece potencial de escalabilidad. Esto se debe, por un lado, al gran tamaño del SAM y a la no sobreexplotación del nicho en cuestión. Por otro lado, se debe a la esencia misma del modelo de negocio. Al tener una estrategia fundamentalmente digital, la posibilidad de llegar a nuevos clientes no tiene límites. Lo más complejo es organizar en el comienzo con los socios locales, por eso hemos sido cautelosos en las proyecciones iniciales. Pero una vez lograda esa logística inicial el camino se simplifica un poco.

Incluso se puede aplicar toda la logística y *know-how* para organizar viajes a nuevos destinos.

La masa crítica para la viabilidad del negocio son dos grupos por semestre, lo que equivaldría a uno por trimestre. La razón reside en el hecho de que debe haber un mínimo de movimiento e ingresos para asegurar las alianzas locales. En otras palabras, se tiene que asegurar un mínimo ingreso para solventar las actividades locales dedicadas específicamente a este turismo. Como sostiene el informe realizado por Dubois (2018), aproximadamente el 66% de los costos de estos viajes se invierte en actividades y negocios locales. En nuestro caso el porcentaje es aún mayor llegando a un 85% aproximadamente observable en el costo variable de nuestros paquetes (ver Anexo 8).



CAPÍTULO 4: MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo buscará explicar de manera detallada las diferentes partes del modelo de negocio de New Tourism. Para ello, se expondrá cada una de las claves a tener en cuenta del negocio para que funcione correctamente.

Modelo Canvas

Modelo de Negocio Canvas

<p><u>Socios claves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas locales 	<p><u>Actividades claves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad - Coaching 	<p><u>Propuesta de valor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia de inmersión real + aprendizaje (<i>coaching</i>) - Precio accesible 	<p><u>Relación con el cliente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Directa y personal (de confianza) - Con foco en el largo plazo 	<p><u>Segmento de clientes</u></p> <p>Jóvenes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - entre 20 y 26 años - clase media alta - idioma nativo inglés - interés por los viajes experienciales.
<p><u>Recursos claves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Presencia online optimizada - <i>Coaches</i> 		<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de tiempo e inconvenientes en la planificación - Acompañamiento y seguridad 	<p><u>Canales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sitio web y redes sociales - Contacto telefónico 	
<p><u>Estructura de costos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sueldos y/o comisiones de los guías - Paquetes y publicidad - Desarrollo y mantenimiento de página web 			<p><u>Fuentes de Ingreso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de paquetes 	

Propuesta de valor

La propuesta de valor de New Tourism gira en torno a 4 pilares fundamentales. El más importante de ellos es la combinación de viaje experiencial más el aprendizaje que otorga. Sin duda es uno de los principales diferenciales del producto. A partir del PMV realizado se pudo comprobar la hipótesis de que este atributo es realmente valorado por los clientes y no es simplemente un

añadido. Más del 75% se mostró interesado en este diferencial y casi un 20% dijo que posiblemente también lo estaría (ver Anexo 10). Muchas veces sucede que los diseñadores agregan cualidades al producto que no son valoradas por el usuario, pero este no es el caso.

Este *coaching* del cual estamos hablando permite hacer foco en la idea de un viaje que permita crecer a quien lo realiza. No solo abrir la cabeza sino desarrollar una *skill* específica va mucho más allá de eso. Crea aptitudes para este grupo etario que le servirán en su pronta inmersión al mundo laboral.

Triple impacto

El modelo de negocio planteado por New Tourism pretende generar un triple impacto con sus operaciones en el largo plazo: económico, social y ambiental. No se trata solo de influir en uno o dos de estos aspectos sino en los tres. En la actualidad, se ha hecho cada vez más importante la responsabilidad empresarial en la realización de cada una de sus actividades. Por esta razón es necesario que, si verdaderamente queremos competir en la industria, desarrollemos un modelo de negocios en pos de alcanzar esto.

Es necesario resaltar que se trata de un objetivo ambicioso que a primera instancia será difícil cumplir. Por eso, al comienzo se hará foco en la responsabilidad ambiental solamente. Esto implica que las actividades de la empresa serán amigables con el ecosistema. No se trata solo de la sustentabilidad del negocio a largo plazo sino también de las atracciones naturales. Como uno de los resultados de nuestro PMV hemos obtenido que a ninguna de más de 60 personas le daba igual que las actividades fueran dañinas contra el medio ambiente. Todas mostraron algún grado de preocupación por la responsabilidad ambiental y social (ver Anexo 12). Respecto a la responsabilidad social y económica, también son aspectos importantes pero que pueden ser, en muchos casos, más difíciles de alcanzar. Por eso, se actuará en pos de tratar de beneficiar de algún modo a las comunidades locales siempre que sea posible.

CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se buscará definir las estrategias de marketing y conceptos principales asociados a nuestro servicio. Se tratará de ser lo suficientemente claro para evitar malas interpretaciones o confusiones entre cada una de ellas.

Estrategia de producto

Aunque podría considerarse como producto los paquetes turísticos que New Tourism ofrecerá, más bien son un servicio. Como se explicó en el Capítulo 1 en la sección de Negocio Propuesto, el servicio ofrecido comienza mucho antes de que el cliente lo compre efectivamente. Requiere una preparación previa para organizar el itinerario y entablar relaciones con los diferentes socios locales.

De alguna manera, el negocio se plantea como un intermediario entre los viajeros y los socios locales. En caso de no existir, sería sumamente difícil que este tipo de viajes se materializaran. Esto se debe a que las personas no conocen demasiado el destino y existen otras barreras extras como la distancia y el idioma. Incluso ocurre con la tecnología misma porque muchas comunidades locales con suerte apenas las manejan.

Por eso, más allá del valor específico enumerado en la sección de Propuesta de Valor, lo que en definitiva permite es mucho más que eso. Brinda la posibilidad de hacer algo que de lo contrario sería imposible. New Tourism buscará especializar su servicio en un único destino inicialmente para convertirse en líder indiscutido en ese pequeño nicho. Recién al pasar un año de especialización se abrirán las puertas a un nuevo destino que será investigado en profundidad antes de ser lanzado al mercado. De esta manera, nos aseguramos que el servicio sea siempre de calidad y esté lo más próximo posible a una experiencia inolvidable.

Estrategia de precio

El precio es la cantidad de dinero que los clientes pagan por el servicio y, como dijimos, es la única fuente de ingresos inicial de la empresa. Por eso, se trata de una variable decisiva que no se puede pasar por alto. Se debe encontrar el balance perfecto entre aquel que haga sustentable el negocio al mismo tiempo que sea accesible para los clientes. Como dijimos, el segmento objetivo es sensible a esta variable así que hay que prestarle suficiente atención.

De acuerdo a los datos recolectados de las entrevistas realizadas a referentes de la industria se han estimado los costos de nuestro paquete inicial. Para esto, se han tenido en cuenta tanto los gastos directos de cada viaje como los gastos indirectos. En el primer grupo se incluyen los alojamientos, transportes entre destinos y actividades y el costo en sí de estas últimas. En cuanto a los indirectos, incluye la publicidad como gasto mayor, los sueldos del *coach* y el personal, el alquiler y el *fee* mensual de las diferentes herramientas digitales como las de email marketing y botones de pago.

Teniendo en mente que este segmento considera al precio un factor decisivo, la estrategia que se utilizará es reducir el margen de ganancia cuanto sea posible. Por tal razón, considerando los costos directos y asignando los indirectos, el costo total por viaje es de u\$3.045 (\$260.650). Dicho esto, para poder recuperar la inversión en un período de dos años luego del lanzamiento se colocará como precio base u\$3.350 (\$286.760). Aunque esto se tratará en profundidad en el Capítulo de Costos y Finanzas, simplemente aclarar que, aunque el margen parezca reducido, no hay que olvidar que este es individual. Para obtener el margen del grupo completo se debe multiplicar por 10.

Dado que por trimestre se realizan dos viajes grupales (durante el primer año), se calculó un precio que permitiera costear las actividades al mismo tiempo que asegurar la viabilidad del negocio a largo plazo. En base al PMV realizado se obtuvo que como promedio los jóvenes estarían dispuestos a gastar u\$3.200 en el viaje (ver Anexo 11). Este número sirvió como estimativo para saber que rango de precio se puede colocar.

Con el precio decidido, se podrá costear todos y cada uno de los gastos al mismo tiempo que se tiene una ganancia neta para recuperar la inversión. Se sitúa solo u\$150 sobre el promedio que los clientes están dispuestos a pagar, estando alineado completamente con la estrategia de precio accesible utilizada. Además, es una cifra que está en concordancia con los días que ofrece el viaje y la propuesta que involucra. Algunos de los viajes que ofrecen los competidores más cercanos como Mater Sustentable y Anda Travel tienen menores precios porque son más breves. Por ejemplo, uno de los viajes Mater dura 13 noches en la Patagonia y tiene un precio de u\$1.990 (ver Anexo 13) mientras que uno de Anda cuesta u\$1865 por 11 noches (ver Anexo 14). Nuestra opción (respecto a su precio por día) se ubica entre las dos mencionadas: aproximadamente u\$160.

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución de la empresa será totalmente digital en un comienzo ya que no se puede vender de manera presencial los servicios. Como los clientes son extranjeros se imposibilita ofrecer el producto cara a cara. Esto se hará solo a través de internet. De todas formas, no impide la posibilidad de personalizar el servicio. Existen diversas herramientas que permiten brindar una experiencia de contacto inicial lo más personalizada posible.

Las redes sociales y la página web jugarán un papel esencial en el primer contacto con las personas. Las redes sociales son la cara visible donde se mostrarán los viajes y la empresa por dentro. Por su parte, la web será la encargada de especificar la información que los interesados necesiten sobre los viajes y las formas de contacto. Se utilizará una sección con un formulario para que los clientes completen con su información particular para poder brindarles la atención adecuada.

Una vez aprovechados los pasos mencionados se utilizará la llamada telefónica o videoconferencia, según la preferencia del cliente. Esta es la manera más personalizada de ofrecer el servicio, de hacerlo llegar a los oídos y

ojos del cliente. Según la encuesta realizada, más del 70% de los jóvenes consideran importante realizar una llamada previa con un experto del sector que les brinde confianza y la información necesaria (ver Anexo 15). Por tal razón, brindar este servicio se vuelve una herramienta elemental para las dos partes. Para los jóvenes es una forma de sacarse todas sus dudas mientras que para New Tourism es una oportunidad para aumentar considerablemente el número de ventas y mejorar su relación con los clientes.

El contacto físico se dará una vez que los clientes arriben a la Argentina y estén listos para comenzar su viaje. Allí se da el siguiente paso fácilmente reconocible de nuestro servicio. Por razones obvias, al menos por ahora, para ofrecer un viaje de este tipo se necesita si o si contar presencialmente con una persona para la guía/*coaching* del viaje.

Estrategia de promoción

La comunicación consiste en dar a conocer el servicio que ofrece la empresa, publicarlo, estar en contacto con los clientes, etc. Esta es la variable del marketing mix en la que New Tourism tiene que hacer énfasis dado que somos completamente digitales. No tenemos otra manera de llegar a los clientes más que a través de internet. Por eso, será necesario aprovechar todas y cada una de las herramientas que están a nuestro alcance.

Profundizando lo que se dijo anteriormente, las redes sociales deben transmitir la esencia de la empresa. Dado que se trata de un viaje diferente, una inmersión real, las redes deben ser aprovechadas para transmitir todo eso. A través de las imágenes, que valen más que mil palabras, se debe generar el deseo en los usuarios de querer vivir una experiencia similar. Así, la idea de crear un estilo de vida y una forma de ser alternativa debe situarse como objetivo constante. Sin duda, esto permitirá crear en la audiencia y los clientes la lealtad necesaria. El trabajo en la red social deberá ser continuo mostrando actividad constante para interesar en los usuarios. Un error común en la competencia es no ser realmente activos en internet lo que se nos presenta como una increíble oportunidad para capitalizar.

Una vez completado el paso anterior, que en la gran mayoría de los casos será el primer paso del *funnel*, se continúa hacia la página web. Este es el sitio donde las personas podrán tener la imagen más empresarial y seria de New Tourism. Aquí estará la información más “dura” sobre nosotros, lo que hacemos y los viajes que ofrecemos.

La página tendrá un diseño simple y minimalista pero profesional para así lucir lo suficientemente moderna como para nuestro segmento objetivo. Se la optimizará completamente para lograr buenos resultados en las búsquedas de Google y así aumentar las visitas. Esto es fundamental ya que cada visita es una posible venta. Si bien se sabe que no todos comprarán, se debe tratar de que el ratio de conversión sea lo más alto posible para aumentar el número de ventas. Así, por cada 50 personas que ingresen al sitio se podrían vender 3 viajes en vez de 1, por dar un ejemplo. Será necesario mantenerla actualizada constantemente para que los visitantes tengan siempre disponible la última información.

Para promocionar nuestro servicio se pagará publicidad en las redes además de hacerlo de manera orgánica. Se hará tanto anuncios en Facebook como en Instagram, las dos redes sociales más potentes del momento. A pesar de que la primera de ellas está decayendo lentamente, sigue siendo la líder indiscutida en los países del hemisferio norte. Sin embargo, Instagram viene pisando cada vez más fuerte y además está orientada específicamente a público más joven que Facebook. Se comenzará promocionando en ambas ya que es imposible saber con certeza cual de ellas dará mejor resultado. Como todo en el marketing digital esto también se trata de testear para ver que otorga mejores resultados.

Además, se publicitará en Google para llegar a prospectos que estén más calientes. Si bien las redes nos generarán ventas, en el comienzo serán de mayor utilidad para construir la imagen de marca y darnos posicionamiento. Por tal razón, Google nos brindará mayores ventas ya que permite dirigirse a gente que busque específicamente sobre lo que ofrecemos o algo realmente relacionado. De esta forma, ya están más avanzados en el proceso de decisión de compra y será menos trabajoso lograr la venta.

Se invertirá alrededor de u\$1.000 (\$85.600) mensuales en publicidad tanto en ambas redes sociales como también en Google. Esto equivale aproximadamente a unos u\$33 (\$2.850) al día. La mezcla que se hará entre ambas redes y el buscador y se irá rotando hasta encontrar el punto óptimo. El objetivo es mantener constante el flujo de ventas en el primer año para generar en promedio una cada cuatro días. De esta forma, se estarían vendiendo los 20 paquetes turísticos planeados para cada trimestre y se alcanzarían los objetivos propuestos para el primer año.

Respecto al sitio web, si bien se hará foco en el posicionamiento orgánico en los buscadores, también se pagará publicidad para observar que resultados arroja. Dependiendo de que tanto se optimizan las campañas, puede traer excelentes resultados. Por tal razón, además se destinará un 40% de la inversión inicial (que será en total u\$3.000) a este tipo de publicidad.

Estrategia de lanzamiento

Para el lanzamiento de la empresa se utilizará una estrategia de posicionamiento que buscará ganar mercado inmediatamente. Así, nos haremos de un pequeño porcentaje de la participación de mercado y podremos comenzar a competir desde el minuto cero. Además, esta estrategia nos permitirá contar con clientes satisfechos desde temprano y con testimonios para mostrar a clientes potenciales.

Consiste en vender nuestros primeros 20 viajes (los del 1 semestre) a un precio incluso menor a su verdadero costo. Esto se llevaría a cabo pagando parte de ellos con la inversión inicial de la empresa. El objetivo es poder aprovechar en su máxima expresión la sensibilidad al precio de nuestro cliente objetivo. El descuento será útil para todas las publicidades iniciales y además permitirá crear la urgencia de compra en los potenciales clientes para impulsar la compra. Así, se volvería un poco más factible el paso inicial de ingresar al mercado a competir.

El descuento que se dará será de u\$500 (\$42.800) en cada viaje aplicado sobre el precio final del mismo: u\$3.350 (\$286.760). De esta forma, se podrá ofrecer el viaje a u\$2.850 (\$243.969). Este precio luce considerablemente menor debido a que, como explica Kolenda (2015), la cifra de la izquierda es la que mayormente retiene el cerebro. Así, las personas verán el precio como considerablemente menor y llamará su atención. El ratio de conversión aumentará en algunos puntos durante el primer trimestre de venta dándonos la confianza y posicionamiento necesarios para competir. Esta maniobra implicará destinar entonces u\$10.000 (\$856.000) de la inversión inicial a ganar participación de mercado rápidamente.

Combatiendo la estacionalidad

Como resultado de nuestro PMV se obtuvo que las personas encuestadas preferían viajar durante el verano del hemisferio norte (ver Anexo 16). Esto incluye principalmente los meses de junio, julio y agosto, los cuales en muchos casos triplicaron la demanda del resto de los meses. Aunque en un comienzo no creímos que sucediera de esta manera, se ha diseñado una estrategia de contingencia para poder evitar esta estacionalidad tan marcada.

Los jóvenes son más propensos a viajar durante las vacaciones de verano que es cuando más tiempo disponible tienen. Por esta razón, fue necesario localizar un país que fuera similar a nuestro segmento objetivo pero que esté en el hemisferio sur (para que tenga sus vacaciones de verano durante meses distintos). Así, se aumentará la demanda de nuestros paquetes durante los meses de diciembre, enero y febrero.

El país escogido fue Australia ya que cuenta con gran cantidad de características europeas debido a la colonización británica. Por eso, todos los esfuerzos digitales realizados para lograr el posicionamiento tanto orgánico como pago también considerarán este país en su segmentación. No será gran problema ya que las distancias culturales son cercanas y el idioma principal, el inglés, es el mismo.

Estrategia de fidelización

Como ya se ha mencionado anteriormente, se tratará de fidelizar a los clientes para aumentar lo más posible la tasa de retorno. Esto hace referencia al hecho de lograr que los clientes que viajaron con nosotros vuelvan por algún viaje más. De esta forma, se ahorran gastos publicitarios y esfuerzos de conseguir clientes nuevos ya que está viniendo de manera totalmente natural a comprar. La clave para lograr esto es otorgar un servicio de calidad excepcional que produzca en los clientes la sensación de inolvidable. En algún punto, la experiencia tiene que ser tan buena que la persona quiera repetir, pero cambiando de destino.

Se utilizará una estrategia principal como incentivo extra a la calidad excepcional de nuestros viajes. Se ofrecerá beneficios extras (los cuales no están incluidos en los paquetes base) a los clientes que retornen a los servicios de la compañía sin cobrar ningún precio extra. Es decir, se otorgarán *upgrades* en las prestaciones que reciban sin cobrar ni un dólar de más. El objetivo es lograr que la persona perciba que, si el anterior viaje fue bueno, entonces este con los agregados de valor al mismo precio será incluso mejor. Entre estos extras se incluyen mejoras en el alojamiento, comidas incluidas y actividades diferenciales.

San Andrés

CAPÍTULO 6: OPERACIONES DEL NEGOCIO

Como se trata de un servicio turístico, no contamos con un producto *core* alrededor del cual giran todas las operaciones. Por eso, se mencionarán los distintos puntos importantes a tener en cuenta a la hora de ofrecer el servicio.

Descripción de los procesos

Arribo y primeros días

El proceso comienza con la venta de los 10 lugares por contingente para cada viaje. Dado que se vende con anterioridad, una vez vendidos solo queda esperar mientras se realizan ventas para viajes posteriores, se trabaja en publicidad, etc. Se establecerá una fecha determinada para la cual los participantes deberán estar en la Ciudad de Buenos Aires para comenzar el viaje todos juntos. Se les comunicará dónde pueden hospedarse si es que algunos clientes arriban días antes. Dicho esto, se recogerá a los clientes para estar todos juntos es una locación y que sea más fácil la organización. Se pasarán tres días recorriendo los sitios y actividades más emblemáticas de Buenos Aires. Esto es esencial dado que realizar un viaje tan largo para no conocer la capital y corazón del país no sería del agrado del cliente.

Cataratas del Iguazú

Luego de estos tres días se realizará el traslado hacia la zona de las Cataratas del Iguazú. Se llevará a cabo con una combi contratada de manera privada que además nos permitirá todo tipo de traslado extra durante todo el viaje. Allí se pasarán alrededor de 8 días en los que se harán actividades diversas. No se irá solo al Parque Nacional a ver las cataratas, sino que, como viaje experiencial, se pretende que las personas se adentren en la cultura y naturaleza local. Se realizarán actividades con diferentes comunidades locales. Se vivenciará un día en sus rutinas cotidianas, aprendiendo y aplicando lo que hacen diariamente.

Se harán actividades dentro de la selva en los que se visitará la Gruta India y el Parque de las Aves GuiraOga. En estos sitios se conocerá la fauna y la flora. También se participará del cultivo y cosecha de diferentes especies de plantas de la zona. Esto dependerá del mes en el que se realice el viaje. Entre las posibilidades encontramos, por ejemplo, la yerba mate, el té, el lemongrass y la menta. Sin duda, esto brindará una experiencia propia del lugar que los viajeros no podrán conseguir en cualquier parte del mundo.

Además, se visitarán lugares icónicos de la zona y la provincia de Misiones. Entre ellos se irá a las Ruinas de San Ignacio, un lugar emblemático con un sinfín de cultura e historia detrás. Por su parte, también se visitará las Minas de Wanda. Los viajeros podrán experimentar un día en una mina, conociendo túneles, tipos de piedra, suelo y comida propia del lugar.

Esteros del Iberá

Transcurridos los 8 días, se realizará el traslado a los Esteros del Iberá desde la ciudad de Posadas. El camino por tierra es mejor y más corto que si se realiza el traslado primero hasta la ciudad de Corrientes y luego a los Esteros. Esta reserva natural tiene una inmensidad de excentricidades para deslumbrar a sus visitantes. Siendo la segunda Mesopotamia más grande del planeta alberga una enorme riqueza tanto de fauna como de flora. No solo eso, sino que a lo largo de los años se ha levantado una enorme cultura y costumbres alrededor de esta belleza natural que es digna de ser compartida al mundo.

Se aprovechará las características del lugar para además hacer diferentes actividades un poco más de “aventura” como son el canotaje y las cabalgatas. Existen también numerosos caminos para hacer *trekking*. Se ofrecerá hospedaje en casas de familia para que las personas puedan vivir de cerca la experiencia local. Compartir comidas, tareas diarias y costumbres bien propias durante 6 días hará la diferencia en la experiencia.

Vuelta a Buenos Aires

Transcurridos estos 17 días se dedicarán 2 días más en la Ciudad de Buenos Aires para hacer actividades emblemáticas. Visitar los sitios turísticos que todo visitante debe conocer antes de dejar el país. También se buscará que realicen alguna actividad bien propia como sumergirse en el tango, vivenciarlo en primera persona e incluso aprender cosas básicas antes de irse.

De esta forma, los visitantes habrán tenido una experiencia de 20 días de pura cultura argentina. Habrán recorrido los principales sitios de Noreste argentino y de la Ciudad de Buenos Aires. Es necesario resaltar que no se extiende más la duración del viaje ya que no hay que olvidar los días de viaje que tienen los extranjeros al llegar al país. En general son entre dos a tres días. Por esta razón, el viaje en su totalidad duraría alrededor de tres semanas y media (23 días). Esta es la extensión promedio que nuestro PMV arrojó como ideal para nuestro segmento objetivo (ver Anexo 17).

Coaching

Durante todo el viaje se realizará la guía y el *coaching* ya mencionados. Debido a la importancia de este diferencial será importante prestarle la debida atención. Se comenzará con esto desde el momento 0, tratando de conocer y hacer que las personas también se redescubran a sí mismas. Es un proceso que con cada una de las actividades permitirá ir focalizando más y más en la actividad que se desea desarrollar.

Por ejemplo, tomando el caso del liderazgo se buscará generar constantes desafíos en los que se fuerce a las personas a tomar las riendas de la situación. Se dividirá al contingente en grupos dependiendo cada actividad y se tratará de que las personas comiencen a ser proactivas a tomar el mando de las situaciones.

Si bien el *coach* siempre estará detrás controlando y guiando las actividades, se tratará de dar espacio a los viajeros para que puedan desarrollar estas habilidades. El ideal al que apunta New Tourism es a mimetizar de la mejor

manera la experiencia de inmersión con el desarrollo de este tipo de *skills*. Se hará énfasis en mejorar este diferencial viaje tras viaje para que siempre arroje los mejores resultados posibles.

Se necesitará que el *coach* tenga varios años de experiencia en la materia. Se buscará un balance debido a que queremos que el servicio que otorgue de calidad, pero a la vez a un costo accesible. Por eso, ninguno de los dos extremos se plantea como óptimo. Además, mientras más familiarizado esté con el turismo y el destino del viaje mejor. Si bien fue planteado el hecho de tener tanto un guía como un *coach*, al menos inicialmente podría considerarse unificar ambas funciones en una misma persona por un tema de costos.

Las razones son dos: reduciría las comisiones a pagar al mismo tiempo que sería lo óptimo al tratarse de grupos reducidos de 10 personas. Deberá probarse qué tal funciona de esta manera ya que es imposible saberlo con certeza en este momento. De todas formas, se trata de una característica del viaje que puede modificarse con relativa flexibilidad. Será necesario entonces testear como en el caso de las estrategias digitales ya mencionadas.

Oficina

La instalación principal con la que contará New Tourism es una pequeña oficina en la que se llevarán a cabo las actividades diarias. Además, servirá para organizar reuniones entre los miembros y con terceros también como pueden ser proveedores de traslado o de alojamiento.

Si bien la Ciudad de Buenos Aires es el centro económico del país y es el lugar de más fácil acceso también es de los más caros. Por eso, la ubicación de la oficina será en la Ciudad de La Plata. No solo es una cuestión de reducción de costos, sino que es la ciudad en la que viven los dos socios actualmente.

Este espacio será reducido y contará con los mobiliarios necesarios para llevar adelante su función. No se pretende que sea algo sobresaliente ya que no sirve como punto de venta para los clientes. Más bien es solo un centro operacional que permite mantener cohesión en las actividades de la empresa. Además,

cada persona tendrá sus propios elementos para trabajar como son el celular, computadora personal y cualquier otro que se necesite. No se tendrán equipos comunes que sean de la empresa (al menos inicialmente).

Subcontrataciones

Como se ha mencionado en el apartado de Proveedores, todas las actividades, alojamientos y transportes serán subcontratados. Serán en su mayoría totalmente locales del destino, a excepción del traslado que no necesariamente debe serlo. Sin embargo, un requisito que primará constantemente será la sustentabilidad. Como dijimos, no solo ambiental sino también social y cultural.

Respecto a esto último mencionado, se constatará que las actividades de cada proveedor seleccionado sean totalmente *green*. No es un asunto menor ya que para el 100% de nuestros encuestados en el PMV tiene algún tipo de relevancia este tema. Por eso, no habrá flexibilidad. Si el proveedor no tiene actividades amigables con la sociedad y el medio ambiente no serán seleccionados para trabajar con nosotros.

Para los primeros viajes, como mencionamos, se trabajará en alojamiento con La Aldea de la Selva Lodge y Tobuna Suites. Ambas tienen compromisos sustentables y realizan diversas prácticas en pos de ello. Separan los residuos, son responsables en el consumo energético y, por el lado de La Aldea de la Selva Lodge, está construida totalmente de materiales sustentables como es la madera. Debido a su ubicación este último punto es fundamental ya que de lo contrario chocaría y afectaría directamente el ambiente en el cual está sumergida.

En cuanto a los proveedores de traslados, se contratará a uno para la totalidad del viaje. De esta forma, se va a contar con el servicio desde el momento que nos encontramos con los clientes en el punto de encuentro. Nos dará la posibilidad de desplazarnos con libertad y hacer los recorridos y paradas que necesitemos. Aunque esto implica un gasto más, hará que cada una de las actividades sea más barata evitando que también incluyan el transporte. De

esta forma se compensan los gastos, pero se obtiene mayor independencia para organizar el itinerario.

La empresa subcontratada será Inter-Car debido a la combinación entre precio y calidad que presenta. Además, es de las pocas empresas que subcontratan un servicio de este tipo por casi un mes de duración. Del costo específicamente hablaremos en el próximo capítulo.

Por último, la publicidad también será subcontratada. Dado que se trata de una de las actividades realmente claves de la empresa es necesario asegurar, en la medida de lo posible, los mejores resultados. Por eso, no dudamos en contratar a Ukelele para que se encargue de esta labor. Es una empresa con varios años de trayectoria en el sector que puede permitirnos llevar el negocio a otro nivel. En definitiva, de eso se trata, mientras más tráfico tengamos mayores serán nuestras ventas. Por lo tanto, también mayores serán nuestros ingresos.

Esta empresa será la encargada de crear cada uno de los anuncios de las campañas publicitarias. También será su responsabilidad diseñar estas últimas y lanzarlas al mercado. En definitiva, serán los responsables de todas las campañas pagas en las diferentes plataformas, tanto las redes sociales como los buscadores. Solo queda por fuera de su labor, al menos inicialmente, las pautas publicitarias realizadas con *influencers* y algunas marcas específicas relacionadas al turismo.

Regulaciones

Para poder operar como Agencia de Turismo debe disponerse de la licencia habilitante correspondiente. Esta es otorgada por el Ministerio de Turismo (2020) y permite operar comercialmente. Para poder realizar nuestras operaciones será necesario solicitar esta licencia por anterioridad al inicio de nuestras actividades.

Se realizarán, en primera instancia, los trámites para sacar el permiso precario que permitirá comenzar a realizar todos los acuerdos y relaciones con los

proveedores. Sin embargo, no es posible atender al público, comercializar o publicitar los servicios. Todavía no estaremos autorizados para realizar estas actividades por lo que será necesario obtener este permiso antes del lanzamiento.

Para ese momento será necesario contar ya con la licencia provisoria que sí autoriza a realizar todas las actividades mencionadas. Se puede obtener en cualquier momento durante la vigencia del permiso precario, solo requerirá papeleo extra. Esta licencia entonces permitirá a New Tourism operar durante todo un año sin ningún problema. Será necesario renovarla por la definitiva antes del vencimiento para poder continuar operando. El precio de cada una es de aproximadamente u\$150 (\$10.000 actualmente) cada una por lo que se deberá tener en cuenta en la inversión inicial.

Al ser una empresa dedicada a operar bajo la modalidad de turismo receptivo con viajeros del exterior, New Tourism entrará en la sección creada por la Secretaria Nacional de Turismo para este tipo de empresas (Boletín Oficial de la República Argentina, 2005). El registro en ella es voluntario, pero podrá traer beneficios interesantes para la empresa. Entre ellos se encuentran el tener acceso y/o participar de acciones promocionales, de fortalecimiento o apoyo institucional y en los planes de asistencia técnica. Dicho esto, una vez New Tourism esté operando tendrá en consideración inscribirse en ella.

CAPÍTULO 7: COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN

En la presente sección serán analizados los principales aspectos financieros del proyecto. Para ello, es necesario tener en cuenta el contexto altamente complejo y volátil en el que se encuentra sumergida la República Argentina. Se deberá usar una serie de supuestos y consideraciones que permitan realizar un análisis lo más realista posible.

Consideraciones y supuestos

Como se mencionó en el párrafo anterior, la situación argentina es realmente incierta y cambiante. Se pueden producir alteraciones en la economía de un día para otro sin que nadie pueda preverlo. Eso obliga a que se tomen algunas consideraciones en particular para poder realizar el presente análisis. Ellos son los siguientes:

- La cotización del dólar que será tomada en cuenta es la oficial. El precio promedio que se tomará es de \$68, cotización de fines de mayo del 2020. En todos los casos se aplicó la tasa de inflación correspondiente para llevar los valores al momento del lanzamiento del negocio: \$85,6.
- La inflación esperada será considerada con una tasa efectiva anual del 44,4% para el 2020, 40% para el 2021 y 32,5% para el 2022 según el Banco Central de la República Argentina (2020). Como no existen proyecciones para el 2023 y 2024 se tomará como constante la variación entre el 2021 y 2022. De esta forma, la inflación a considerar será del 25% y 17,5% respectivamente.
- La variación de la cotización del dólar oficial será igual a la inflación esperada por el Banco Central de la República Argentina para los períodos en cuestión. En otras palabras, sus tasas de crecimiento son las mismas (expresadas en el párrafo anterior).
- Los ingresos y costos serán expresados en su totalidad en la moneda local para mayor facilidad de interpretación (siempre que sea conveniente). Esto se debe a que algunos de los costos son en pesos como los sueldos mientras que

otros como los alojamientos y muchas de las actividades son en dólares. Esta acción permitirá unificar la moneda y evitar complicaciones.

- Los costos se estiman en base a un análisis de los proveedores y los competidores actuales. Se aplicarán las tasas mencionadas para obtener los costos futuros esperados.

Costos

En este análisis se tendrán en cuenta los diferentes tipos de costos, tanto los costos fijos como los variables. A su vez, se hará la asignación correspondiente de aquellos para determinar el costo unitario total por cada viajero.

Por un lado, los costos fijos (considerados mensuales en este caso) están integrados tanto por los administrativos como por los comerciales. Los administrativos incluyen la mitad del alquiler, el teléfono y el pago de internet dado que se asignará un 50% a cada área. Constituyen un total de u\$100 (\$8.560) mensuales. Además, incluirá el sueldo de Daniel de u\$500 (\$42.800) y el 50% de cargas sociales que será asignado a esta área de la empresa, como se verá en el capítulo siguiente.

Por su parte, los comerciales incluyen entonces el otro 50% del alquiler, el teléfono y el pago de internet que implica u\$100 (\$8.560) al mes. Se debe tener en cuenta también las herramientas digitales que representarán un gasto mensual de u\$100 (\$8.560). Por su parte, la publicidad implicará un desembolso de u\$1.000 (\$85.600) para el lanzamiento y el primer año, luego irá aumentando gradualmente. Esta cifra se le pagará a Ukelele e incluirá en ella la comisión que cobra por sus servicios. Esta es de un 25% del dinero propiamente invertido en las campañas publicitarias. Además, dicho monto incluirá también un 10% como previsión ante situaciones que requieran mayor inversión como la temporada de *Hot Sale*, por ejemplo. En caso de no usarse el 10% para la creación de más material publicitario y más campañas se invertirá directamente en las existentes. Durante los tres años siguientes al lanzamiento se pagará este monto mencionado por cada 4 grupos de viaje.

Por último, es necesario incluir el sueldo de Federico que se encargará de la mayoría de las actividades comerciales de New Tourism. Su sueldo también será de u\$500 (\$42.800) mensuales más las cargas sociales u\$250 (\$21.400). El total de cada sueldo se estimó de acuerdo a cuanto se pagaría si un tercero realizara la misma operación para asegurar que no se sobreestime su labor.

En cuanto a los costos variables, se los consideró como tales a los propios del paquete individual de cada cliente de la empresa. Es decir, a aquellos que dependen directamente del número de personas que viaje por grupo. Entre ellos el alojamiento, las actividades, las comisiones del *coach* y el transporte.

Para estimar los costos se lo hizo en base a los precios que ofrecen algunos posibles proveedores de cada servicio hoy en día. De esta forma, se asignó para el total de las 20 noches de alojamiento un costo total de u\$1.500 (\$128.400), lo que equivaldría en promedio a u\$75 (\$6.420) la noche. En cuanto a las actividades, se estima un costo total para el viaje de u\$850 (\$72.770) con un promedio de u\$42,5 (\$3.640) al día. El costo total de traslado en el viaje implica u\$350 (\$29.980) por persona, u\$17,5 (\$1.500) al día. En cuanto al *coach*, ganará un 3% de comisión por cada viajero del grupo, lo que se traduce en un costo de u\$97,5 (\$8.350) por cada viaje.

Presentados estos costos se puede estimar el costo unitario de cada paquete de viaje que New Tourism venderá. Los costos variables serán en promedio para los 3 primeros años de u\$2.801 (\$239.680) mientras que de los fijos por mes se asignan u\$244 (\$22.680) a cada uno (ver Anexo 18). Así, el costo total de cada paquete resulta en promedio u\$3.045 (\$260.650) para los tres primeros años del negocio. Será necesario considerar algunos aumentos de los costos fijos totales como la publicidad y algún empleado más a medida que la empresa crezca en tamaño.

Cifras de volúmenes esperados

El volumen que se pretende vender durante el primer semestre es u\$134.000 (\$11.470.000; ver Anexo 19). En otras palabras, serían 40 viajes. Si bien el

segundo semestre se esperan las mismas ventas, para el tercero y cuarto se pretende vender 96 en cada uno (ver Tabla pág. 27). Esto equivale a un total de u\$643.200 para todo el segundo año. Para el quinto y sexto semestre se esperan vender 144 por cada uno dando un total de ventas de u\$964.800.

Durante el segundo año, con mayor experiencia en las operaciones y habiendo optimizado los procesos se espera poder aumentar el tamaño de cada grupo de 10 a 12 personas. De esta manera, aumentarán los márgenes que se obtendrán por cada grupo de viajeros. Además, se sumará a mitad de cada año un nuevo destino con dos viajes por trimestre dando un total de 4 por cada trimestre de todo el segundo año.

Por último, para el tercer año, se espera sumar un destino de igual forma que el año anterior con dos viajes más por trimestre. Así, se tendrán 3 destinos a los que se viajarán 8 veces al año. La cartera de servicios que ofrecerá New Tourism será más amplia y se podrá satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

Inversión inicial

Dado que New Tourism tercerizará la gran mayoría de sus actividades, no requiere de una inversión inicial realmente considerable. Los diferentes proveedores son quienes prestarán sus servicios al contar con las instalaciones y las inversiones ya realizadas. Esto nos permite comenzar el negocio con un capital inicial no tan voluminoso evitándonos la necesidad de contar con grandes inversores que sustenten el proyecto.

El monto total a invertir será de u\$20.000, lo que es equivalente a \$1.712.000 (ver Anexo 20). Este dinero será utilizado para todas las diferentes actividades que se deben tener listas para el lanzamiento del negocio. En otras palabras, para todas aquellas sin las cuales el negocio no podría salir al mercado.

Entonces, en primer lugar, se destinará una parte para realizar las reuniones con los proveedores y definir el itinerario. Se utilizarán aproximadamente

u\$2.000 (\$171.200) para testear los diferentes hospedajes y asegurarnos de que la calidad y los servicios que ofrecen están en sintonía con nuestra propuesta. Además, u\$600 (\$51.360) se destinarán al combustible necesario para los diferentes traslados entre los diferentes proveedores de alojamientos y actividades también.

En segundo lugar, es necesario considerar la inversión necesaria en el desarrollo web y la publicidad inicial para salir al mercado. Serán destinados para estas actividades u\$400 (\$34.240) y u\$3.000 (\$256.800), respectivamente. Se podría decir, de alguna manera, que esta es la inversión dedicada primordialmente al marketing.

En tercer lugar, se destinará u\$10.000 (\$856.000) a costear parcialmente los 20 primeros viajes del primer trimestre. Como se ha dicho, se trata de una estrategia de penetración de mercado. Implica 1/2 de toda la inversión inicial del proyecto, pero creemos que de lo contrario será difícil alcanzar los volúmenes esperados para los tres primeros años de New Tourism. Este dinero permitirá ofrecer aproximadamente un 15% de descuento a cada persona de los dos primeros grupos que viajen posterior al lanzamiento.

Por último, se requerirá destinar u\$300 (\$25.680) para las dos licencias ya mencionadas: el permiso precario y la licencia provisoria que cuestan u\$150 (\$10.000) cada una actualmente. Esto es fundamental ya que si no se cuenta con la habilitación necesaria no se puede empezar a operar. También se destinarán u\$3.700 (\$316.720) como previsión para poder sobrellevar cualquier imprevisto o gasto extra que surja.

La inversión en su totalidad será realizada por ambos socios en conjunto aportando un 50% (u\$10.000) cada uno. De esta forma, ambos socios serán dueños de una mitad de la empresa cada uno. Para realizar esta inversión, como no se trata de una suma demasiado grande, se utilizará dinero propio ahorrado. Así, se evitará la necesidad de recaer en préstamos que tienen tasas de interés poco convenientes y costosas. Tampoco se necesitará recurrir a grandes fondos o inversores ángeles ya que el monto no lo amerita. Estos últimos se dedican a solventar inversiones iniciales realmente más grandes.

El proyecto ofrecerá una interesante oportunidad de inversión para sus socios dado que la situación del país para mantener a dichos ahorros generando dinero no es demasiado rentable. Actualmente, la TNA que ofrecen los bancos varía entre 26,6% y 30,02% (BCRA, 2020), un número que parece atractivo pero que está muy por debajo de la inflación esperada que mencionamos anteriormente. A su vez, el interés a cobrar por dicha inversión en dólares es de 2% según el Banco de la Nación Argentina (2020).

Reinversión

En los primeros dos puntos de la sección anterior se mencionó una inversión de u\$6.000 (\$513.600). Esto, como se explicó, es lo requerido para poder poner en marcha un destino nuevo para la compañía. Incluye tanto los gastos para definir los proveedores como para realizar las modificaciones en el sitio web y la publicidad inicial necesaria para lanzarlo al mercado con potencia.

Se harán 3 reinversiones de este monto durante los primeros 3 años para poder sumar nuevos destinos al portafolio de New Tourism. La primera de ellas se realizará al comenzar el segundo semestre del primer año de la empresa. Para ese momento la compañía habrá generado u\$3.300 para el primer semestre luego del lanzamiento. Se utilizarán parte de estas ganancias para poder completar la reinversión requerida. La segunda reinversión se hará al comienzo del segundo semestre del segundo año y la tercera en el mismo momento del tercero. El momento elegido para realizarlas se debe a que se necesitan de aproximadamente 6 meses para poder completar el proceso de lanzar un nuevo paquete al mercado. Así, los nuevos destinos podrán ser lanzados al comienzo de cada año y será posible cumplir los pronósticos de ventas.

Período de recupero

Como todo proyecto es necesario tener noción de cuándo va a recuperarse la inversión realizada. Por esta razón, se analizó los flujos obtenidos en cada uno de los semestres del proyecto y se concluyó que se recuperará la inversión finalizando el 3er semestre (ver Anexo 21). En otras palabras, en la primera parte del segundo año del negocio es cuando se recuperará los saldos negativos por la inversión inicial.

Flujo de fondos

Para concluir con el análisis financiero del negocio, a partir de los flujos de fondos de los tres años posteriores al lanzamiento se estimó el valor actual neto. El proyecto genera un VAN de u\$24.088 (ver Anexo 21). Para obtener esta cifra se utilizó un costo de oportunidad estimado de 17,95%.

Se obtuvo a partir del costo del capital de Expedia, empresa de turismo internacional estadounidense. Calculado por Gómez de Marco (2017), la estimación arroja que es de 9,61%. Dado que Argentina es un país emergente y el modelo CAPM no se puede aplicar de la misma forma que un país desarrollado, se le añadió el riesgo país. Para eso se calculó el promedio desde 2015 (Ámbito, 2020) hasta la fecha dando un total de 833 puntos.

Como se trata de una cifra positiva se puede concluir que el proyecto genera valor. Es importante destacar que se estimó sobre los flujos de fondos actualizados a la inflación. Así se evitó que la depreciación de la moneda afectara la percepción sobre el proyecto. Por su parte, la tasa interna de retorno (TIR) del negocio es de 42,2% sobre los flujos también descontados.

Resulta importante remarcar también que se ha hecho el análisis únicamente para los tres años posteriores al lanzamiento para mantener los números lo más realistas posibles. No se debe olvidar que el entorno argentino es demasiado volátil y la inflación modifica los resultados que se obtienen.

CAPÍTULO 8: EQUIPO

En este capítulo se hará una descripción del *team* tanto inicial como posterior que llevará adelante el proyecto. Se detallarán también posibles actividades que requieran ser tercerizadas y no hayan sido mencionadas con anterioridad.

Equipo inicial

Está conformado por dos socios iniciales: Federico Juan y Daniel Álvarez. Somos conocidos cercanos desde hace varios años por lo que existe la confianza necesaria para formar una sociedad en conjunto. Ambos somos personas apasionadas en los que nos interesa, factor fundamental en todo emprendimiento y esto, justamente, nos encanta. El turismo y la relación con extranjeros es algo que nos mueve a ambos por lo que estamos convencidos que no será un trabajo sino más bien una pasión.

Daniel es Contador y Licenciado en Turismo, razón por la cual está más que calificado para aportar una enorme cantidad de conocimientos y habilidades al proyecto. Ha trabajado más de 20 años en cuestiones más administrativas y de campo como Contador y recientemente su interés por el Turismo lo ha llevado a capacitarse en el tema. Además, Daniel es una persona que se aboca con entusiasmo en todas aquellas actividades que se lo propone y este proyecto no es la excepción.

Por su parte, Federico es Licenciado en Administración de Empresas con orientación al Marketing. Tiene más de 3 años emprendiendo en el Marketing Digital y presenta un interés profundo tanto por lo nacional como por lo extranjero. Disfruta viajar y conocer personas nuevas, por lo que la mezcla que hace el proyecto genera que esté 100% sumergido en el proyecto.

Dada su experiencia en cuestiones impositivas y legales, Daniel se encargará de estos aspectos. Será quien se ocupe de los habilitantes ya mencionados para operar como agencia de turismo. Además, dado su conocimiento más profundo en el sistema de turismo nacional y a sus capacidades sociales para

relacionarse, estará a cargo de cerrar los acuerdos con los diferentes socios locales.

En cuanto a Federico, su experiencia en el Marketing tanto tradicional como digital hace que sea el más adecuado para encargarse de la imagen de la empresa. Será el responsable de contactar a la empresa de publicidad más indicada para las necesidades del proyecto ya que se trata de una de las actividades claves. Llevará adelante el crecimiento exponencial necesario en las redes sociales para que la empresa tenga éxito. También aportará su mirada como Administrador para asegurar que las diferentes operaciones y estrategias del proyecto estén funcionando correctamente.

Incorporaciones

Sin duda, se trata de un equipo que logra complementarse. No solo eso, sino que entre ambos compensan gran cantidad de las carencias que el otro tiene. Sin embargo, es necesario resaltar que es un proyecto que no puede ser llevado a cabo solo por dos personas. Se necesitará de personal adicional para poder lograr que tenga verdadero éxito.

Por lo mencionado, se necesitará en especial de una tercera persona que brindará servicios a la empresa. Esta persona es el Guía/*Coach* quien será subcontratado y tendrá a su cargo una actividad fundamental de la empresa. Se trata de uno de los verdaderos diferenciales de New Tourism por eso es necesario otorgarle la importancia debida. Será necesario que esta persona cuente con las cualidades necesarias: que sea *coach* principalmente y luego que, además, mientras más conocimiento en turismo tenga mejor.

Es una combinación no tan común en el mercado laboral por lo que no será tan simple encontrarla. De todas formas, no nos limitaremos a buscar solo personal que ya esté completamente capacitado en ambos aspectos. En caso de no encontrar la persona indicada se la capacitará en el aspecto faltante. En otras palabras, si encontramos un *coach* que tiene además un interés y agrado profundo por el turismo será la persona ideal. Se le enseñará las nociones

importantes sobre turismo que necesite saber y se le hará una inmersión en el destino que vaya a guiar. Toda esta capacitación se hará durante el período de preparación previo al lanzamiento de la empresa.

Tercerización

Si bien ya se han mencionado en su mayoría las diferentes subcontrataciones que hará la empresa, en este espacio serán expuestas las restantes. Estas, de alguna manera, son más eventuales. La necesidad de requerir de ellas va a variar según el momento y las circunstancias particulares de la ocasión. Entre ellas encontramos:

- Desarrollo web: su necesidad será esencial para dar comienzo al proyecto. En el futuro se requerirá esta subcontratación para modernizar el sitio y mantenerlo actualizado con los nuevos destinos. Podría ser necesaria también en el caso de necesitar nuevas páginas web para promociones o actividades extras de la empresa.

- Asesoría inmobiliaria: podría ser necesaria en el momento inicial de requerir su ayuda para conseguir el espacio indicado para nuestra oficina. No es seguro que se requerirá dado que tal vez podría hacerse por nuestros medios.

- Asesoría legal: será necesario en casos puntuales en los que se requiera conocimiento específico de un abogado. Incluso para los casos en que se necesite de su firma también.

CAPÍTULO 9: ASPECTOS LEGALES Y PROPIETARIOS

En este capítulo se analizarán mayormente los diferentes aspectos legales del negocio. Desde el tipo de empresa que se creará para llevar adelante New Tourism, pasando por diferentes leyes que afectan el negocio hasta los diferentes permisos necesarios.

Tipo de empresa

New Tourism será conformada como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Se trata de un tipo societario que, en comparación a la Sociedad Anónima, es más barata en su constitución, así como también una vez que está en funcionamiento (en términos administrativos). Además, su estructura más simple evita la necesidad de un directorio permitiendo una toma más ágil de decisiones.

El hecho de que la empresa tenga solo dos socios y no exista la intención de comprar otras compañías en el corto plazo refuerza la elección de este tipo societario. Los costos para la inscripción en el registro totalizan alrededor de u\$440 (\$30.000) al día de la fecha, los cuales serán abonados con parte de la inversión inicial de los socios.

Cuestiones impositivas

Como empresa de turismo no existe una diferencia en la alícuota a pagar del impuesto a las ganancias. Por lo tanto, se hará el debido análisis para estimar el monto a pagar por el 35% correspondiente. Resulta importante mencionar también el Impuesto al Valor Agregado. Será necesario hacer las distinciones correspondientes para este tributo.

Las diferentes actividades están gravadas con alícuotas distintas. Para el transporte y las excursiones que lo involucren el porcentaje a tener en cuenta es del 10,5% (Mikkan, 2010). Por su parte, el alojamiento y otros servicios

toman la tasa del 21%. En cuanto a los pasajes aéreos nacionales, si bien no serán incluidos al inicio del negocio, en un futuro podría incluirse y son un elemento que está exento. Mejor dicho, este impuesto ya está incluido en las tarifas que las aerolíneas cobran.

Contratos

Respecto a los contratos será necesario esclarecer algunos puntos. Para el caso de los socios será necesario establecer concretamente los sueldos ya mencionados a pagar para evitar cualquier tipo de inconveniente futuro. Dado que ambas partes realizarán tareas administrativas y comerciales no se necesitan seguros específicos para estos puestos de trabajo más que una ART.

Sin embargo, el resto de las actividades serán subcontratadas. Por lo tanto, no se necesita de ningún contrato laboral o de dependencia. Se trata de dos partes totalmente independientes que requieren de los servicios de la otra para funcionar y beneficiarse. De todas formas, sí se necesitará contratos que detallen las condiciones en las cuales se de esta relación. En ellos se deberán especificar temas como los montos a pagar, fecha de pago, cláusulas de cumplimiento, etc.

Resulta necesario mencionar que en los casos de las actividades y excursiones los socios locales cuentan con seguros. Así se evitará la necesidad de contratarlo por nuestra cuenta o por cuenta propia de los turistas. Lo mismo ocurre con la empresa de traslados que cuenta con seguro para quienes transporta.

CAPÍTULO 10: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS

Cronograma de tareas previas

	2020						2021
	7	8	9	10	11	12	1
Escritura e inscripción en la IGJ	x						
Permiso precario	x	x					
Licencia provisoria	x	x	x				
Patentamiento de marca	x	x	x				
Definición de itinerario	x	x	x				
Definición de proveedores	x	x	x				
Búsqueda de <i>coach</i>		x	x	x			
Capacitación del <i>coach</i> en el destino		x	x	x	x	x	
Reuniones con cada proveedor		x	x	x	x		
Firma de contratos con proveedores			x	x	x		
Desarrollo de página web					x	x	
Contratación de publicidad					x	x	
Creación de perfil en redes sociales					x	x	
Alquiler de oficina						x	
Puesta en marcha del negocio							x

Riesgos y factores críticos

Como en todo ámbito, existe una serie de riesgos que pueden afectar al negocio:

- Contexto impositivo en Argentina: es realmente particular y varía seguido. Esto ocasiona cambios constantes en el desempeño de las empresas y sus competidores. Recientemente ha sido puesto en marcha el impuesto PAIS (Para una Argentina Inclusiva y Solidaria) que durará por 5 períodos fiscales (AFIP, 2020). Si bien es más dañino para el turismo emisor, el turismo receptivo corre el riesgo de ver reducidas las opciones de vuelos que ingresan al país y por ende los precios de pasajes aumentarían. En consecuencia, los extranjeros perderían incentivos a viajar al país dada la suba. Para sobrellevar esta dificultad podría analizarse la posibilidad de trabajar destinos en países vecinos cuyos costos seguirían en precios razonables.

- Cambio en la tendencia en contra de los viajes experienciales: podría ocurrir que la tendencia a favor de este tipo de viajes pierda fuerza, lo que afectaría las ventas proyectadas directamente. Si bien se trata de un cambio que llevaría un par de meses, podría pensarse en hacer paquetes más bien turísticos. Así se estaría aprovechando el *know how* de la empresa en el sector de viajes y se estaría sacando provecho de ello. De todas formas, se necesitaría crear nuevas relaciones con socios locales en base a los nuevos itinerarios.

- Inconvenientes en las relaciones con los diferentes proveedores y posibles ceses repentinos: sin duda, esta situación afectaría directamente las operaciones de la empresa. Nos veríamos obligados a trabajar sobre la marcha con algún proveedor alternativo y se correría el riesgo de bajar notablemente la calidad de nuestro servicio. Por tal razón, para evitar este tipo de problema se apunta a generar relaciones fuertes de largo plazo con los proveedores. Para lograr este objetivo se hará foco en el ganar-ganar.

Estrategias de salida

Dado que gran parte de sus actividades son tercerizadas y no hay inversiones de capital, el negocio puede detener sus actividades sin caer en grandes pérdidas. De todas formas, existen otros dos cursos de acción posibles.

En primer lugar, podría optarse por vender el negocio a algún interesado. Como el negocio ya está funcionando, el comprador se ahorraría todos los esfuerzos iniciales de investigación, testeo y puesta en marcha. Además, se ahorraría otros costos hundidos como las habilitaciones y la publicidad inicial para dar flote a la empresa. En segundo lugar, la otra alternativa es incorporar la empresa como una unidad de negocio aparte o bien que se fusione con alguna compañía de turismo global mayor.

CAPÍTULO 11: CONCLUSIONES

Luego de haber analizado detalladamente la industria del turismo tanto a nivel internacional como nacional, los segmentos target y los riesgos a los cuales se enfrentaría el negocio se puede observar que New Tourism es una buena oportunidad de negocio.

Las nuevas generaciones están cambiando en prácticamente todos los aspectos y justamente, el turismo, es uno de ellos. Los jóvenes buscan conocer y vivir cosas nuevas que están fuera del común denominador del resto: quieren ser y hacer diferente. Buscan aprender y mejorar todo el tiempo. El desarrollo personal es algo que se repite en cada uno de ellos. Saben también que cada acción vale para el medioambiente y las sociedades. Se preocupan realmente por estos temas y están dispuestos a actuar en favor de ellos.

Ante esta situación New Tourism aparece con una solución que recién está tomando impulso a nivel global y que aún está menos explorada en nuestro país. Plantea un desarrollo del turismo sustentable y solidario con triple impacto que además permita el crecimiento personal del viajero. No se queda simplemente en brindar una gran experiencia, sino que busca hacerla única y que los jóvenes vuelvan a sus países siendo mejores.

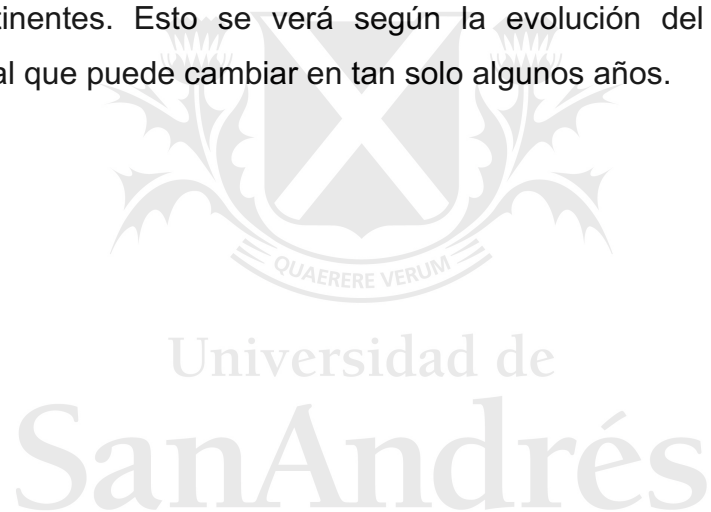
El segmento target de jóvenes entre 20 y 26 años es realmente específico, pero eso no restringe la posibilidad de tener clientes de otras edades. La ventaja de este segmento es que son quienes están ingresando al mercado laboral y en unos años tendrán aún más potencial económico para sustentar esas ganas de viajar y conocer que han llegado para quedarse.

Los riesgos que enfrenta el negocio son varios y por eso su rentabilidad es realmente interesante. Con un VAN positivo y una TIR del 42% sobre los flujos de fondos descontados a la tasa de inflación para tan solo los tres primeros años reflejan un enorme potencial. A medida que el negocio logre participación de mercado y gane la confianza de su segmento podrá obtener beneficios en la reducción de costes y en el aumento de los ingresos. Sin duda, se trata de una

opción que con relativa poca inversión puede generar beneficios que no sería sensato dejar pasar.

Resulta importante mencionar también la capacidad de adaptación que presenta el negocio. Dado que se trata de un servicio moldeable más que un producto físico determinado, se puede adaptar de manera mucho más simple. No existen grandes costos hundidos de inversión y desarrollo de producto por lo que se pueden hacer modificaciones sobre la marcha.

Se puede re-determinar el segmento objetivo, cambiándolo o haciéndolo más amplio. Incluso existiría la posibilidad de agregar nuevos destinos para expandir la cartera de productos. Se podrían seleccionar destinos dentro de América Latina, como hacen varios competidores, o bien pensar en alternativas en otros continentes. Esto se verá según la evolución del proyecto y la situación global que puede cambiar en tan solo algunos años.



CAPÍTULO 12: BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- AFIP (2020). Características: entérate qué es, para qué y cuánto se paga. Buenos Aires: Impuesto País. Recuperado de <https://www.afip.gob.ar/impuesto-pais/caracteristicas/definicion.asp>. Consultado el 23 de junio de 2020.
- Agent World (2017). OTA's to grow higher. Escandinavia: TTO Scandinavia. Recuperado de: <https://www.ttoscandinavia.com/otas-to-grow-higher/>. Consultado el 12 de julio de 2020.
- Ámbito (2020). Riego país histórico. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ámbito. Recuperado de <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais-historico.html>. Consultado el 24 de junio de 2020.
- Banco Central de la República Argentina (2020). Comparador de tasas. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: BCRA. Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Plazos_fijos_online.asp. Consultado el 24 de junio de 2020.
- Banco Central de la República Argentina (2020). Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). Ciudad Autónoma de la República Argentina: BCRA. Recuperado de <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200430%20Resultados%20web.pdf>. Consultado el 23 de junio de 2020.
- Banco de la Nación Argentina (2020). Simulador plazo fijo dólares. Buenos Aires: BNA. Recuperado de <https://www.bna.com.ar/SimuladorPlazoFijo/SubInterna/PlazoFijo?subInterna=SimuladorPlazoFijoDolares>. Consultado el 24 de junio de 2020.
- Banco Mundial (2018). Turismo internacional, número de arribos. En Datos Banco Mundial. Recuperado de https://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.ARVL?name_desc=false. Consultado el 28 de mayo de 2020.

- Boletín Oficial de la República Argentina (2005). Legislación y avisos oficiales. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Boletín Oficial. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/7279457/20050916> . Consultado el 24 de junio de 2020.
- Brealey, R. A., Myers, S. C. y Allen, F. (2006). Principles of corporate finance. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Business Insider (2019). Millennials are willing to spend \$5000 on vacation, making them the age group that spends the most on travel – but Gen Z isn't far behind. Nueva York: Business Insider. Recuperado de <https://www.businessinsider.com/millennials-spend-5000-on-vacation-age-group-spends-the-most-on-travel-but-gen-z-isnt-far-behind-2019-4>. Consultado el 28 de mayo de 2020.
- Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2011). Entrepreneurship. 2da edición. Estados Unidos: John Wiley & Sons Inc.
- Caldevilla, D. (2013). Efectos actuales de la 'sobreinformación' y la 'infoxicación' a través de la experiencia de las bitácoras y del proyecto I+D Avanza 'Radiofriends'. Revista de Comunicación de la SEECI, 30, 34–56.
- Canalis X. (2015). Millennials y Turismo: cifras clave y pistas para llegar a ellos. Madrid, España: Hosteltur. Recuperado de https://www.hosteltur.com/111568_millennials-turismo-cifras-clave-pistas-llegar-ellos-pdf.html. Consultado el 24 de junio de 2020.
- CIA World Factbook (2019). The world factbook. California: Index Mundi. Recuperado de https://www.indexmundi.com/es/mundo/distribucion_por_edad.html. Consultado el 24 de junio de 2020.
- Dubois N. (2018). Global Adventure Tourism. GlobalData: 360 News. Recuperado de <https://www.turismo360.news/turismo/conoce-perfil-del->

turista-aventura-los-destinos-mas-populares/. Consultado el 23 de junio de 2020.

- Egea V. y Picallo D. (2018). El turismo experiencial: otra manera de viajar. Cataluña: Volando Voy Blog de Viajes. Recuperado de <https://volandovoyviajes.es/el-turismo-experiencial-viviendo-el-viaje/>. Consultado el 29 de mayo de 2020.
- Feria Internacional de Turismo de América Latina (2019). La Argentina, entre los 7 países de mayor crecimiento turístico. Buenos Aires: Ámbito. Recuperado de <https://www.ambito.com/informacion-general/turismo/la-argentina-los-7-paises-mayor-crecimiento-turistico-n5058530> Consultado el 24 de junio de 2020.
- Fernández, R. (2019). Los idiomas más hablados en el mundo a fecha de 2019. Hamburgo, Alemania: Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/635631/los-idiommas-mas-hablados-en-el-mundo/>. Consultado el 24 de junio de 2020.
- Fuggle, L. (2017). El aumento del turismo experiencial y su impacto en los tours y actividades. Montevideo: Trekk Blog. Recuperado de <https://www.trekksoft.com/es/blog/aumento-turismo-experiencias>. Consultado el 23 de junio de 2020.
- García López R. (2018). Los Millennials, turistas que transforman la industria de los viajes. España: AprendedeTurismo.org. Recuperado de <https://www.aprendedeturismo.org/los-millennials-turistas/>. Consultado el 24 de junio de 2020.
- García López, R. (2019). El turismo sigue creciendo a un buen ritmo. España: Organización Mundial del Turismo. Recuperado de <https://www.aprendedeturismo.org/el-turismo-mundial-sigue-creciendo-a-buen-ritmo/>. Consultado el 24 de junio de 2020.
- Gómez de Marco (2017). Valuación de Expedia (Tesis Doctoral, Universidad de San Andrés). Recuperado de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/15323/1/%5BP%5D>

%5BW%5D%20M.%20Fin.%20Gómez%20de%20Marco%2C%20Mar%
C3%ADa%20Florenca.pdf. Consultado el 16 de junio de 2020.

- INDEC (2019). Estadísticas de turismo internacional. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Informes Técnicos. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_09_194723920A3D.pdf. Consultado el 24 de junio de 2020.
- INDEC Informe Semestral (2019). Estadísticas de turismo internacional. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Informes Técnicos. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_05_192B16A4C403.pdf. Consultado el 23 de junio de 2020.
- Kolenda, N. (2015). La psicología de los precios: una lista gigantesca de estrategias. México: Xataka. Recuperado de <https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/la-psicologia-de-los-precios-una-lista-gigantesca-de-estrategias>. Consultado el 24 de junio de 2020.
- Krajewski, L. y Ritzman, L. y Malhotra, M. (2013). Administración de operaciones. México: Pearson Educación.
- Lavolpe, A. (2010). Presupuestos y gestión. Buenos Aires: La Ley.
- Letona, E. A. (2018). Jóvenes y hábitos de consumo en turismo. Consultora innovación y emprendimiento, Banco Mundial. Recuperado de http://www.injuve.es/sites/default/files/2018/41/publicaciones/3._jovenes_y_habitos_de_consumo_en_turismo.pdf. Consultado el 24 de junio de 2020.
- Mikkan, E. P. (2010). La Administración en Empresas de Turismo (Universidad del Aconcagua). Recuperado de http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/358/seminario-3873-la.pdf. Consultado el 16 de junio de 2020.
- Ministerio de Turismo (2020). Instalar una agencia de viajes. Buenos Aires: Argentina.gob.ar. Recuperado de

<https://www.argentina.gob.ar/node/40407>. Consultado el 23 de junio de 2020.

- Nielsen (2015). The sustainability imperative. Nueva York: The Nielsen Company. Recuperado de https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Global20Sustainability20Report_October202015.pdf. Consultado el 24 de junio de 2020.
- Organización Mundial del Turismo (2018). El turismo en el mundo – Datos estadísticos. Alemania: Statista. Recuperado de <https://es.statista.com/temas/3612/el-turismo-en-el-mundo/>. Consultado el 24 de junio de 2020.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Bilbao: Deusto.
- Perfil (2019). Viajes saludables en la Selva Misionera, la nueva tendencia del turismo experiencial. Misiones, Argentina: Perfil. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/empresas-y-protagonistas/casa-bemberg-misiones-viajes-saludables-en-la-selva-misionera-la-nueva-tendencia-del-turismo-experiencial.phtml>. Consultado el 24 de junio de 2020.
- Porter, M (1991). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos Aires: REI.
- Sánchez Mateos, A. (2018). 10 datos sobre la Generación Z. Barcelona: La Vanguardia. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180715/45818419326/dia-habilidades-juventud-generacion-z.html>. Consultado el 16 de junio de 2020.
- Secretaría de Turismo de la Nación (2019). Entre 2016 y 2019, el turismo receptivo creció más que en cualquier lugar del mundo. Santa Fe, Argentina: Sin Mordaza. Recuperado de <https://sinmordaza.com/noticia/768890-entre-2016-y-2019-el-turismo->

receptivo-en-argentina-crecio-mas-que-en-cualquier-lugar-del-mundo.html. Consultado el 24 de junio de 2020.

- Skift (2014). The raise of experimental travelling. Nueva York: Skift. Recuperado de <https://skift.com/2014/06/03/launching-free-skift-report-the-rise-of-experiential-travel/>. Consultado el 28 de mayo de 2020.
- Slater, S. & Olson, E. (2002). A fresh look at industry and market analysis. Colorado: Business Horizons. 45. 15-22.
- Solo Travel (2019). Solo Travel Statistics and Data: 2019 – 2020. Estados Unidos: Solo Travel Survey. Recuperado de <https://solotravelerworld.com/about/solo-travel-statistics-data/>. Consultado el 12 de julio de 2020.
- Statista Digital Market (2018). The global Travel revenue is expected to grow to us\$1.064,3 billion by 2023. Hamburgo, Alemania: eTravel Report 2019. Recuperado de https://thueringen.tourismusnetzwerk.info/download/pdf-statistik/eTravel-Report-2019_statista.pdf. Consultado el 24 de junio de 2020.
- Sultan, F. (1991). Marketing Research. Harvard Business School Background Note 592-013
- UNTWO (2009). Barómetro OMT del Turismo Mundial. Madrid, España: eLibrary. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometeresp.2009.7.1.1?journalCode=wtobarometeresp>. Consultado el 23 de junio de 2020.

Otras fuentes consultadas

- Adventure Life (2020). Argentina tours & trips. Estados Unidos. Recuperado de <https://www.adventure-life.com/argentina>. Consultado el 13 de julio de 2020.

- ANDA Travel (2020). Travel Box. Buenos Aires. Recuperado de <http://andatravel.com.ar>. Consultado el 13 de julio de 2020.
- Argentina Adventure (2017). Argentina private luxury travel. Buenos Aires. Recuperado de <https://www.argadventure.com/private-luxury-travel/trip-details/>. Consultado el 13 de julio de 2020.
- Boomerang Viajes (2020). Turismo solidario. Buenos Aires. Recuperado de <https://www.boomerangviajes.tur.ar>. Consultado el 13 de julio de 2020.
- Inter-Car (2019). Red de traslados y logística terrestre. Buenos Aires. Recuperado de <https://inter-car.com.ar>. Consultado el 13 de julio de 2020.
- La Aldea de la Selva (s.f). Relájese, la naturaleza hace el resto. Puerto Iguazú, Misiones. Recuperado de <http://laaldeadelaselva.com>. Consultado el 13 de julio de 2020.
- Mater Travel (2016). Sustainable tourism in Argentina. CABA, Buenos Aires. Recuperado de <https://mater.travel>. Consultado el 13 de julio de 2020.
- Puentes Abroad (2020). Intern and be immersed in Argentina or Uruguay. Buenos Aires. Recuperado de <https://www.puentesabroad.com/program-fee>. Consultado el 13 de julio de 2020.
- Responsible Travel (s.f). Adventure holidays in Argentina. Reino Unido. Recuperado de <https://www.responsibletravel.com/holidays/argentina/adventure>. Consultado el 13 de julio de 2020.
- Ukelele (s.f). Aceleramos ventas eCommerce. Buenos Aires. Recuperado de <http://ukelele.la>. Consultado el 13 de julio de 2020.

- Tang Institute (s.f). ¡Relindo! Language and cultural immersion in Buenos Aires, Argentina. Massachusetts, Estados Unidos. Recuperado de <https://tanginstitute.andover.edu/learning-in-the-world/litw-programs/buenos-aires-argentina>. Consultado el 13 de julio de 2020.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 13: ANEXOS

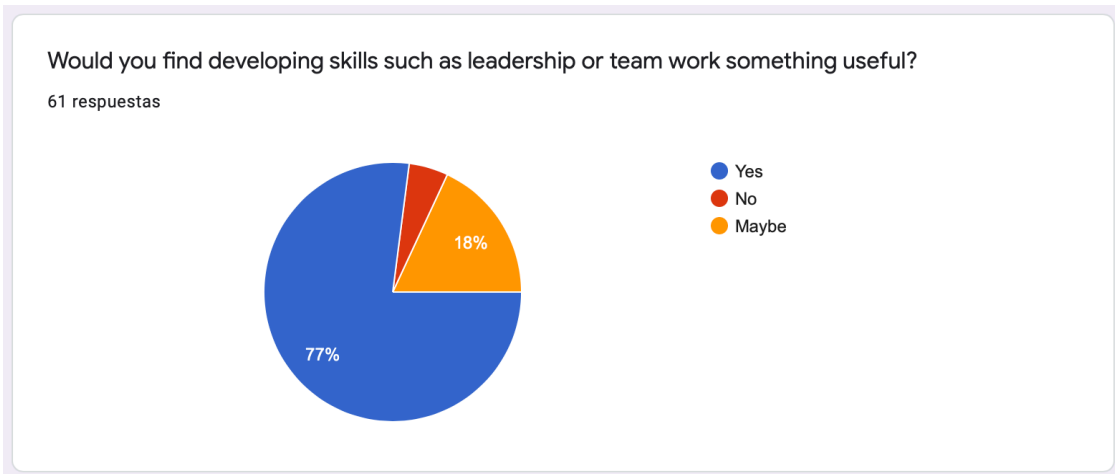
Anexo 1:



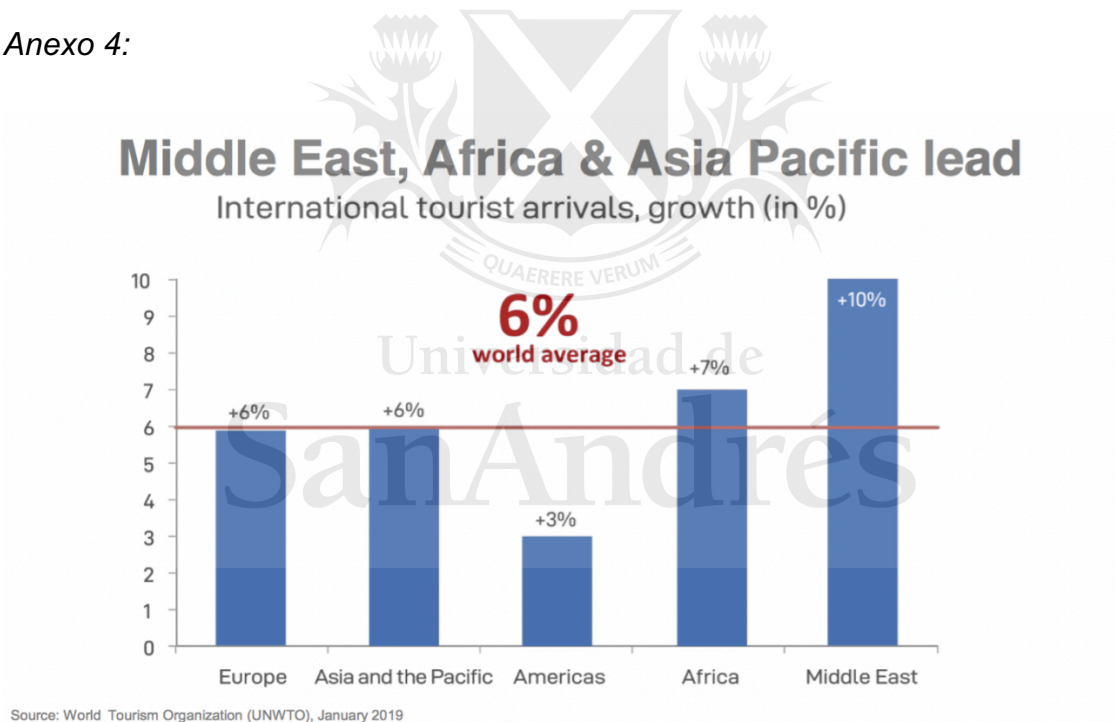
Anexo 2:



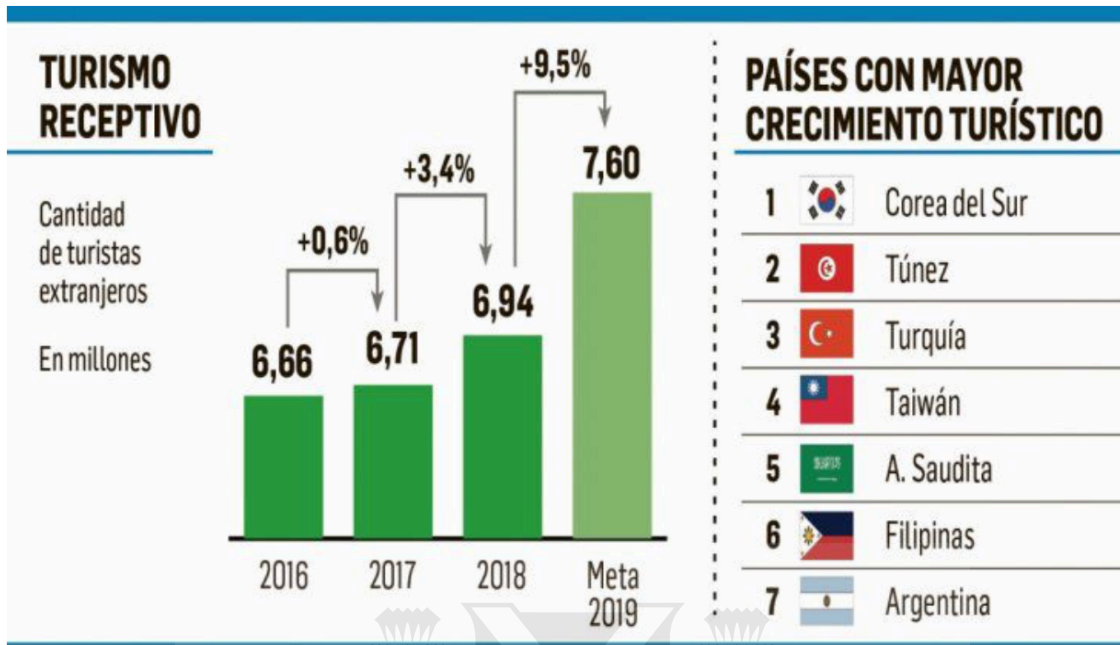
Anexo 3:



Anexo 4:

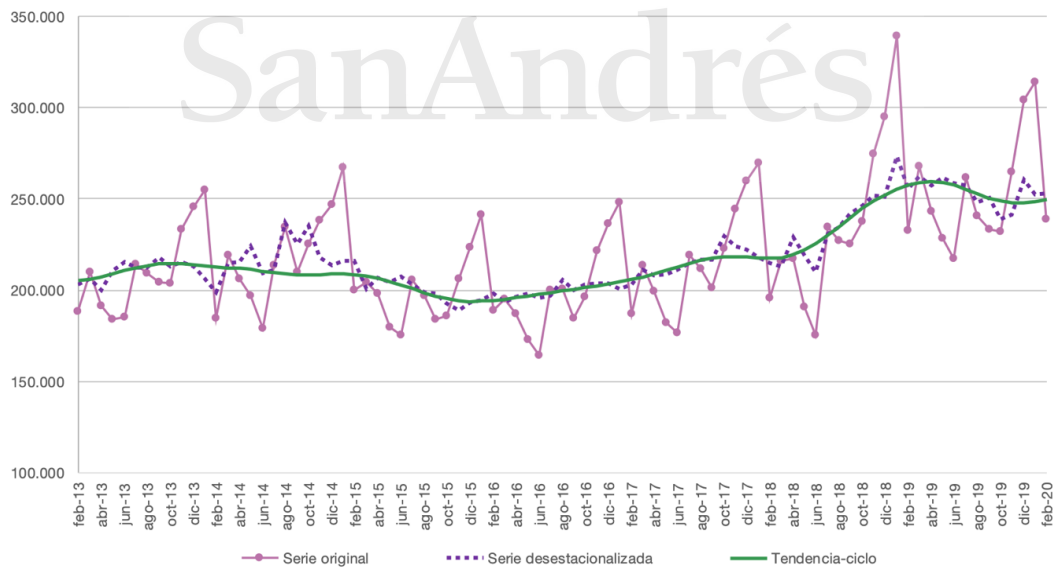


Anexo 5:



Anexo 6:

Gráfico 1. Series original, desestacionalizada y tendencia-ciclo del turismo receptivo por vía aérea internacional. Febrero 2013-febrero 2020



Fuente: INDEC, Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos.

Anexo 7:



Hervé | MATER

para mí ▾

vie., 22 may. 9:57 (hace 11 días)



Buen día, como estás?

Nosotros ofrecemos viajes de tipo experiencial, quizás es muy amplio el término pero puntualmente en nuestro caso las actividades de turismo rural comunitario son las más representativas de esto.

Respecto de las mediciones, realmente no tengo datos de ese tipo de viajes puntualmente. Quizás te sirva algún dato de las estadísticas del sector, podés chequear esta web: <http://www.yvera.tur.ar/estadistica/>

En cuanto a competencia, las principales agencias son:

- Boomerang Viajes
- ANDA Travel
- Tierra Latina

Esas 3 se dedican al turismo rural comunitario, aunque hay otras que también venden algo.

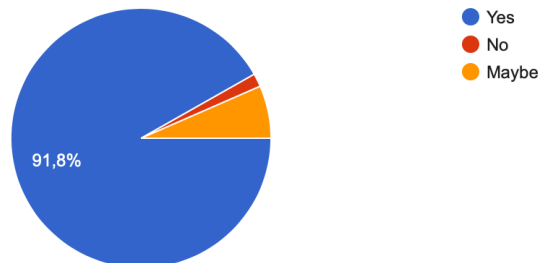
Anexo 8:

Estado de Resultados	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3	
	1S 2021	2S 2021	1S 2022	2S 2022	1S 2023	2S 2023		
Ingresos	\$ 134.000	\$ 134.000	\$ 321.600	\$ 321.600	\$ 482.400	\$ 482.400		
CMV	\$ 112.020	\$ 112.020	\$ 268.848	\$ 268.848	\$ 403.272	\$ 403.272		
Resultado bruto	\$ 21.980	\$ 21.980	\$ 52.752	\$ 52.752	\$ 79.128	\$ 79.128		

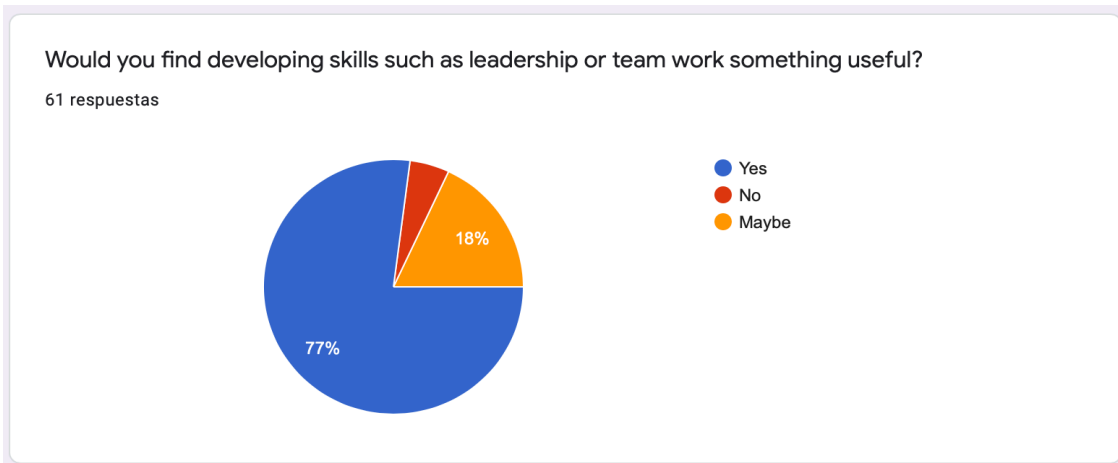
Anexo 9:

Would you choose as a destination the Iguazú Falls (one of the seven wonders of the world)?
(see the image)

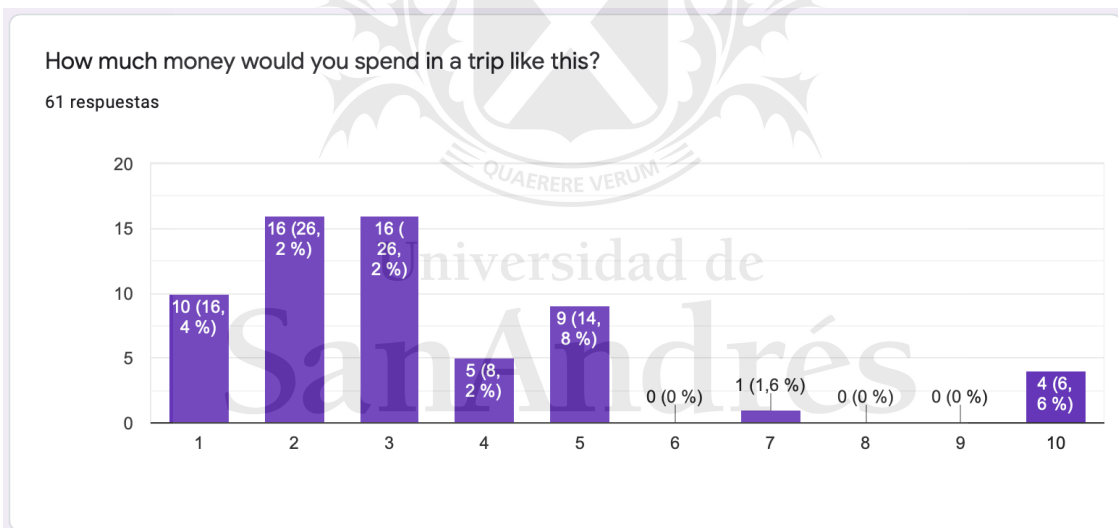
61 respuestas



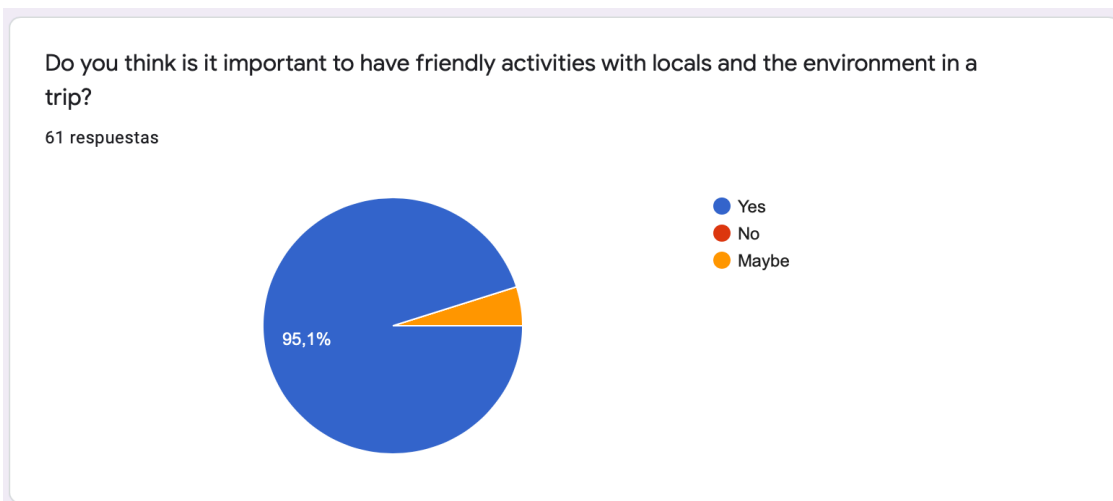
Anexo 10:



Anexo 11:



Anexo 12:



Anexo 13:

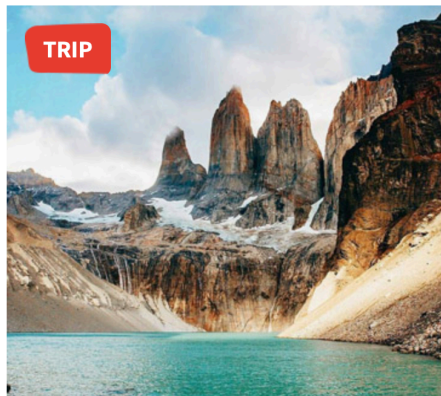


Patagonia Family Vacation 2 weeks

The this 2 week Patagonia Family Vacation has been specially designed to travel to Argentina with children. On this tour you will get to know Buenos Aires first and an...

(Fuente: Web Mater Travel)

Anexo 14:



BEST OF PATAGONIA

ARGENTINA, Bariloche , El Calafate, El Chalten
Nature & Wildlife, Trekking & Adventure | 11 Nights

Experience the vast lands of Patagonia, with their icy mountain peaks, deep lakes, monstrous glaciers and some of the most incredible vistas you've ever seen. The region covers an enormous ground and comprises more than its share of natural wonders, many of which you'll see as you visit the gorgeous district of Bariloche, experience the glaciers of Calafate and trek El Chalten's world renowned mountain trails.

USD 1865

| Price per person, on a double basis, in intermediate category and in American dollars.

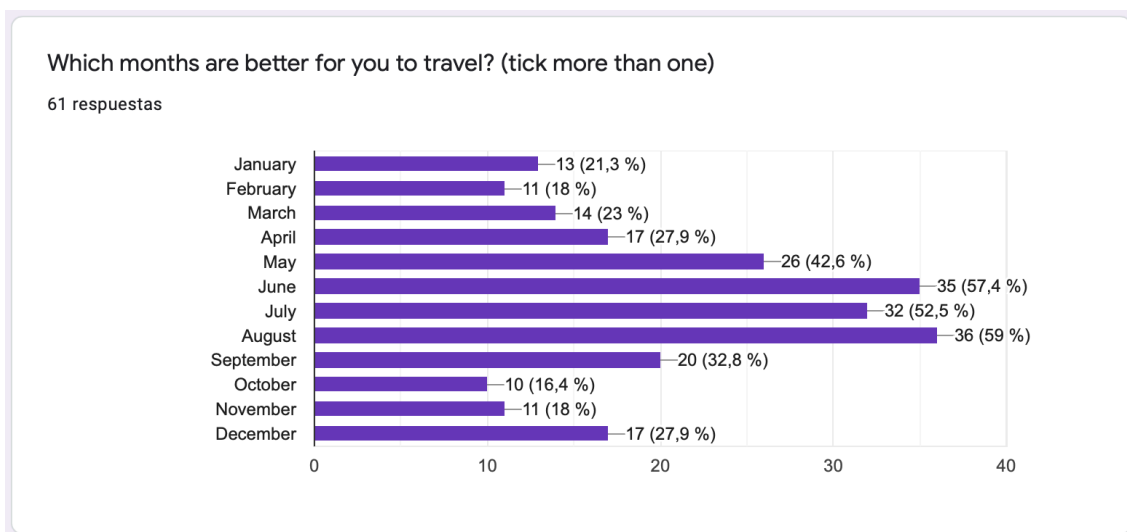
[more info](#) [book this trip](#)

(Fuente: Web ANDA Travel)

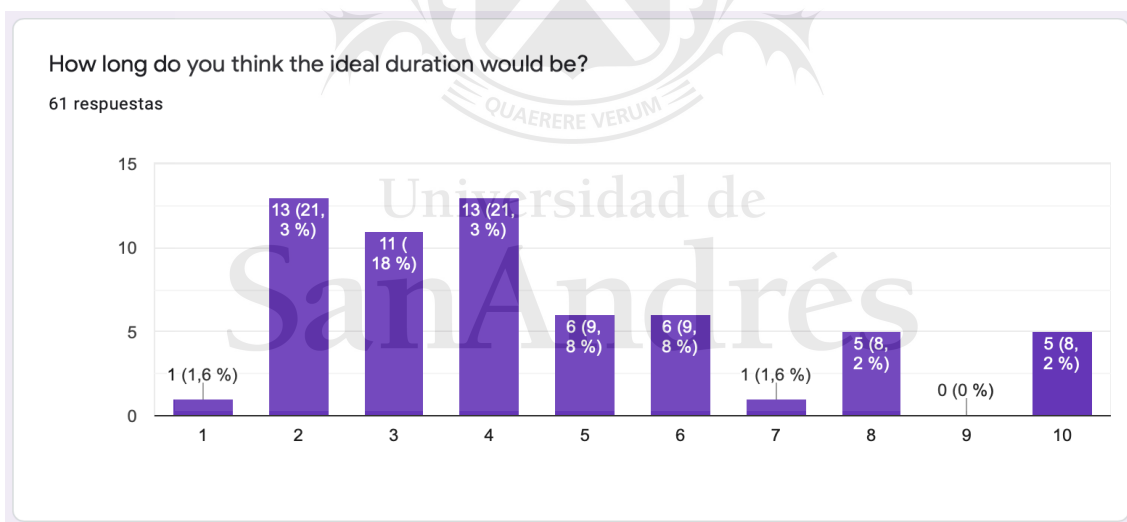
Anexo 15:



Anexo 16:



Anexo 17:



Anexo 18:

	Total 3 Primeros Años	Unitario
Ventas	\$ 1.876.000	\$ 3.350
Costo Variable	\$ (1.568.280)	\$ (2.801)
Gastos Comerciales	\$ (106.200)	\$ (190)
Gastos Administrativos	\$ (30.600)	\$ (55)
Total	\$ 170.920	\$ 305

Anexo 19:

Estado de Resultados	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3	
	1S 2021	2S 2021	1S 2022	2S 2022	1S 2023	2S 2023		
Ingresos	\$ 134.000	\$ 134.000	\$ 321.600	\$ 321.600	\$ 482.400	\$ 482.400		
CMV	\$ 112.020	\$ 112.020	\$ 268.848	\$ 268.848	\$ 403.272	\$ 403.272		
Resultado bruto	\$ 21.980	\$ 21.980	\$ 52.752	\$ 52.752	\$ 79.128	\$ 79.128		
Gastos comerciales	\$ 11.700	\$ 11.700	\$ 17.700	\$ 17.700	\$ 23.700	\$ 23.700		
Gastos administrativos	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100	\$ 5.100		
EBITDA	\$ 5.180	\$ 5.180	\$ 29.952	\$ 29.952	\$ 50.328	\$ 50.328		
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43		
Resultado operativo	\$ 5.137	\$ 5.137	\$ 29.909	\$ 29.909	\$ 50.285	\$ 50.285		
Intereses financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Resultado antes de impuestos	\$ 5.137	\$ 5.137	\$ 29.909	\$ 29.909	\$ 50.285	\$ 50.285		
Impuesto a las ganancias	\$ 1.798	\$ 1.798	\$ 10.468	\$ 10.468	\$ 17.600	\$ 17.600		
Resultado neto	\$ 3.339	\$ 3.339	\$ 19.441	\$ 19.441	\$ 32.685	\$ 32.685		

Anexo 20:

Destinos de la inversión inicial	Monto
Hospedajes	\$ 2.000
Combustible	\$ 600
Desarrollo web	\$ 400
Publicidad inicial	\$ 3.000
Promoción inicial	\$ 10.000
Licencias	\$ 300
Previsión	\$ 3.700
Total =	\$ 20.000

Anexo 21:

Flujo de Fondos	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		
	1S 2021	2S 2021	1S 2022	2S 2022	1S 2023	2S 2023			
Resultado Neto	\$ -	\$ 3.339	\$ 3.339	\$ 19.441	\$ 19.441	\$ 32.685	\$ 32.685		
Inversión	\$ (20.000)	\$ (6.000)	\$ (6.000)	\$ (6.000)	\$ (6.000)	\$ (6.000)	\$ (6.000)		
Amortizaciones	\$ -	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43		
VP (FFN)	\$ (20.000)	\$ 3.382	\$ (2.618)	\$ 19.484	\$ 13.484	\$ 32.728	\$ 26.728		
VAN =	\$ 24.088		TIR =	42,2%		Per. recupero =	4to semestre		