



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

## ***YOURTRIP***

Autores: Alejandro Daireaux y Santiago Prea

Legajo: 26052 y 25216

Mentor: Adrián Darmohraj

Victoria, Buenos Aires, Argentina

Julio, 2020

# ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>3</b>
<b>1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 NEGOCIO PROPUESTO .....</b>	<b>7</b>
<b>2. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA INDUSTRIA .....</b>	<b>10</b>
2.1.1 POLÍTICO Y ECONÓMICO .....	10
2.1.2 SOCIAL .....	11
2.1.3 TECNOLÓGICO .....	11
2.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	12
2.2.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: .....	12
2.2.2 COMPETIDORES POTENCIALES .....	12
2.2.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: .....	12
2.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....	13
2.2.5 COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA: .....	13
2.3 FODA .....	13
2.3.1 FORTALEZAS .....	14
2.3.2 DEBILIDADES: .....	14
2.3.3 OPORTUNIDADES .....	15
2.3.4 AMENAZAS: .....	15
2.4 ANALISIS: INDUSTRIA TURÍSTICA .....	15
2.4.1 SEGMENTACIÓN .....	16
2.4.2 POSIBLES COMPETIDORES .....	17
<b>3 MODELO DE NEGOCIO: CANVAS .....</b>	<b>18</b>
3.1 SEGMENTO DE CLIENTES .....	18
3.2 PROPOSICIONES DE VALOR .....	19
3.3 CANALES .....	19
3.3.1 CANAL DE COMUNICACIÓN .....	19
3.3.2 CANAL DE VENTA .....	20
3.3.3 CANAL DE DISTRIBUCIÓN .....	20
3.3.4 CANAL POST-VENTA .....	20
3.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES .....	21
3.5 FUENTES DE INGRESO .....	21
3.6 RECURSOS CLAVE .....	21
3.7 ACTIVIDADES CLAVE .....	22

3.8 SOCIOS CLAVE .....	22
3.9 ESTRUCTURA DE COSTOS .....	23
<b>4. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>24</b>
4.1 PRODUCTO .....	24
4.2 PLAZA .....	26
4.3 PROMOCION .....	26
4.4 PRECIO.....	28
<b>5.OPERACIONES DEL NEGOCIO .....</b>	<b>29</b>
5.1 OPERACIONES DE MARKETING Y COMUNICACIÓN .....	29
5.2 OPERACIONES DE VENTAS .....	30
5.3 <i>Operaciones estratégicas y financieras</i> .....	30
5.4 <i>Operaciones de Sistemas y soporte técnico</i> .....	31
5.5 <i>Localización</i> .....	31
<b>6. PLAN DE FINANZAS Y COSTOS .....</b>	<b>33</b>
6.1 <i>Inversión Inicial y Flujos de Fondos</i> .....	33
6.2 <i>Naturaleza financiera del proyecto</i> .....	40
<b>7. RIESGOS: COVID-19.....</b>	<b>42</b>
7.1 <i>Introducción</i> .....	42
7.2 <i>La Nueva Normalidad</i> .....	45
7.3 <i>Nuevo Beta Yourtrip COVID-19</i> .....	48
<b>8. EQUIPO.....</b>	<b>50</b>
8.1 <i>Socios Fundadores</i> .....	50
8.2 <i>Personal a contratar</i> .....	50
<b>9. ASPECTOS LEGALES E IMPOSITIVOS .....</b>	<b>53</b>
<b>10.CONCLUSION .....</b>	<b>56</b>
<b>11.BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>58</b>
<b>12.ANEXOS.....</b>	<b>62</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El siguiente proyecto de Plan de Negocio ha sido ideado, investigado y desarrollado antes de la aparición del virus COVID-19 y consecuentemente antes de la pandemia global. Todos los datos, números y predicciones fueron escritos antes de los eventos acontecidos en el 2020. La Universidad de San Andrés ha aprobado que siga el Plan de Negocio inicial, omitiendo los cambios en el mundo por el virus. Asimismo, hemos desarrollado un nuevo capítulo al final del trabajo donde incluimos un breve resumen de lo que creemos será la nueva industria de turismo a partir del COVID-19. Además, desarrollamos un nuevo plan de negocio BETA para esta etapa nueva que intuimos será de transición.

Es un hecho que la industria de turismo va a cambiar fuertemente en el corto plazo, por lo menos hasta que se encuentre una vacuna o cura para el virus actual. Muy probablemente queden secuelas y la gente comience a replantearse ciertas medidas de bioseguridad e higiene antes de afrontar un viaje, incluso existiendo una cura. Pero creemos que el turismo va a volver a ponerse de pie en poco tiempo y volverá tener el crecimiento exponencial que venía teniendo.

Es por esto que decidimos dejar el plan de negocio actual, con la intención y convicción de que solo será una postergación de su implementación. A su vez, en esta etapa de transición entre la espera de la cura del COVID-19 y la vuelta al turismo de antes, adaptamos el proyecto en modo BETA explicado en el capítulo 7.

## **1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

A partir del análisis de múltiples datos de carácter cuantitativo, en conjunción con otros de tipo cualitativo, se encontró una interesante alternativa de mercado que inspiró la oportunidad de negocio que se desarrollará a continuación.

Según Carlos Taboada CEO de Furlong-Fox Viajes, las personas viajan en promedios históricos 1,3 veces por año y es una tendencia que está aumentando. También están los viajeros por negocios. Las modas cambian seguido y el turismo no es excepción. “El turismo exótico es cada vez más accesible para la población, la oportunidad de nuevas experiencias de viajes es cada vez más grande y para hacerlo de la mejor manera posible” comenta Taboada en una reunión con Santiago Prea.

La globalización y las nuevas costumbres han hecho que el gasto promedio en turismo y viajes aumente año tras año. A su vez, las innovaciones tecnológicas y la aparición de aerolíneas Low-Cost han bajado los precios a destinos exóticos a mínimos históricos. Esto ha dado lugar a enormes inversiones y crecimientos en la industria del turismo en todo el mundo. Según el artículo “Luxury travel and tourism”, los ingresos globales por turismo interno ascendieron a aproximadamente 5,9 billones de dólares estadounidenses en 2019 y este número aumentará a medida que la industria mundial de viajes y turismo continúe su crecimiento constante en el futuro previsible<sup>1</sup>.

Las redes sociales han sido otro factor clave en el gran crecimiento de esta industria y gran parte de eso se debe al marketing personalizado logrado a través de este canal. El artículo de la revista Forbes “Personalization and the Tourism

---

<sup>1</sup> Friedrich, S. (2019). Global Luxury Tourism Market 2019. Statista. Recuperado el 28 de noviembre de 2019.

[https://www.statista.com/press/p/luxury\\_tourism\\_market/](https://www.statista.com/press/p/luxury_tourism_market/)

Industry” (2019)<sup>2</sup> detalla claramente que la personalización está volviéndose la clave del marketing del turismo. Esto se debe a que a través de las redes sociales, los usuarios expresan deseos y muestran sus preferencias a la hora de viajar. Herramientas que permiten el análisis de estos datos, reflejan que cada vez son más los consumidores descontentos con viajes convencionales y la personalización parece ser la clave del éxito.

Según UNWTO (World Tourism Organization)<sup>3</sup>, el crecimiento de la industria de turismo es tan alto y exponencial que en 2018 el movimiento de turistas llegó a 1.4 Billones, dos años antes de lo que estaba proyectado (ver Anexo 1). A su vez, según datos extraídos de Statista por una publicación de Morgan Stanley en 2017, el 13% de las reservas de viajes en Europa y Estados Unidos han sido hechas a través de agencias de viajes tradicionales y el 34% por agencias de viaje online. Estos datos son incluso más relevantes cuando ambos porcentajes crecen año a año. Explica la gran demanda que tiene el uso de agencias de viajes (tanto tradicionales como online) en una industria que en 2017 movió 4.000 millones de dólares diarios (1.6 trillones anuales) según UNWTO. La tendencia a simplificar procesos y moverse al “online” ayuda a erradicar las viejas agencias de viaje y buscar nuevos productos en internet como el que queremos ofrecer (Anexo 11).

La oportunidad de negocio de este proyecto crece con el hecho de que cada vez más gente viaja (Anexo 12), y cada vez son más frecuentes y demandados los viajes no convencionales (destinos como capitales europeas, ciudades principales de EEUU, playas del Caribe. Etc.). Es decir, viajes que incluyen más actividades, destinos exóticos y un armado con las preferencias del viajero cuyas necesidades no se ven cubiertas con un viaje pre-armado o con paquetes

---

<sup>2</sup> Whitaker, A. (2019). Personalization and the Tourism Industry. Forbes. Recuperado el 28 de noviembre de 2019.  
<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/06/12/personalization-and-the-tourism-industry/#611bfd747b4>

<sup>3</sup> World Tourism Organization. (2019). International Tourism Highlights, 2019 Edition. Recuperado el 2 de Diciembre del 2019.  
<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152?download=true&>

turísticos. Así lo explican los autores del paper “Interactive design of personalised tourism routes” (2012) postulado en *ScienceDirect*<sup>4</sup>.

Por otro lado, las agencias de viaje tradicionales siguen “estancadas” en el ofrecimiento de un mismo producto estandarizado a todos sus clientes. Según el artículo de Jeffrey Dilts<sup>5</sup>, el internet, el comercio electrónico, el aumento de la competencia y las expectativas cambiantes de los clientes, están afectando las formas tradicionales de hacer negocios en la industria de servicios de viajes amenazando la supervivencia de las agencias de viaje. Estamos ante una gran oportunidad de poder captar a los clientes y agentes y llevarlos a una plataforma online y digital.

Según la revista internacional Beijing Review (2018), con la creación de una plataforma de reserva en línea (ver Anexo 2), los guías independientes se volverán cada vez más comunes, y las fuerzas de mercado podrán jugar un papel más significativo. En esta revista también se intenta resaltar que los guías turísticos independientes atraerán una cierta proporción de turistas de las agencias tradicionales de viajes en el futuro.

A partir de los datos mencionados en este trabajo, podemos considerar que estamos ante la oportunidad de crear una plataforma, llamada YourTrip, que queunte a los agentes de viaje y guías de todo el mundo con los clientes para que estos puedan elegir exactamente quién arme su itinerario de manera digital y propongan actividades y tours en viajes ya armados.

---

<sup>4</sup> Rodriguez, B. et al. (2012). Interactive design of personalised tourism routes. Recuperado el 10 de Octubre del 2019.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517711001993>

<sup>5</sup> Dilts, J. (2017). Travel agencies: A service industry in transition in the networked economy. Recuperado el 11 de Octubre del 2019.

<https://web-a-ebsohost-com.eza.udesa.edu.ar/ehost/detail/detail?vid=0&sid=9195083e-e4be-4ddd-9926-f37e157a3d15%40sdc-v-sessmgr03&bdata=JmxhbmMc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=18076181&db=bth>

## 1.1 NEGOCIO PROPUESTO

YourTrip será una plataforma online accesible por cualquier navegador (Safari, Chrome, Explorer, etc.) y con una aplicación dedicada para teléfonos iOS y Androd. Será capaz de brindar un servicio que junte a los agentes de viaje y guías (FreeLancers) de todo el mundo con clientes para que estos puedan elegir exactamente quién armará su itinerario en el próximo viaje.

El sitio ofrecerá dos productos distintos. En primer lugar, un sector donde los clientes pueden elegir al agente de viajes que deseen que arme su itinerario en base a calificaciones de otros usuarios, lugares donde el agente es experto o tiene más experiencia vendiendo, idiomas que maneja, especialización (viajes de comida, aventura, familias, etc). La idea es crear distintas variables que vayan refinando la búsqueda del agente para que cada viajero, en base a lo que están buscando, pueda llegar al mejor agente para su viaje en particular. En segundo lugar, la idea es contar con guías de viaje receptivos en todo el mundo. Estos guías se encargarán de recorridos/tours en ciudades específicas, y estarían en la página/aplicación nuevamente ordenados por ubicación, calificaciones de otros usuarios, etc. Los clientes podrán contratar sus servicios por día/hora y arreglar qué recorrido/tour quieren hacer.

El objetivo de nuestro proyecto es que el cliente elija su propio agente o guía, en base a sus conocimientos o especialidades, calificaciones, experiencias de otros usuarios, expertise, etc. que estarán publicados en una especie de “perfil” del agente. De esta manera creemos que se pueden empezar a suplir las necesidades que vemos como una oportunidad de negocio.

En el primer producto, el valor que se le agrega al cliente es la posibilidad de contar con agentes de viajes que se especializan en el destino que ellos quieren conocer. La intención es evitar que un viajero frecuente caiga en la trampa de

una agencia de viajes tradicional que no se especializa en el destino que ellos buscan. En estas agencias se les armará un viaje que siempre está predeterminado y estandarizado. Al tener un agente especializado en ESE viaje, en CADA viaje, los viajeros termina teniendo los mejores itinerarios, hechos específicamente para el destino elegido y teniendo en cuenta las preferencias a la hora de viajar de cada caso. La estandarización en los viajes siempre es mala. Esto lleva a itinerarios más chatos y peores experiencias. Por eso, el fin de este proyecto es enlazar a agentes de todo el mundo con potenciales clientes sin importar la geografía o ubicación de ellos. Peor aún, los clientes que dejaron las agencias de viaje físicas y se volcaron a las online que brindan paquetes armados y enlatados, sin posibilidad de poder modificarlos. Para dar un ejemplo claro; un argentino que quiere viajar a China y se contacta con su agente de viajes de siempre ubicada en Capital Federal. Este vendedor es el mismo que le arma los viajes a Miami (EE. UU.), y quien le recomendará que en China haga una serie de cosas que serán las mismas que recomienda a todos sus clientes, siempre. Esta persona no ha tenido la posibilidad de viajar a China, pero encontró un itinerario estandarizado en internet y vende siempre lo mismo. Salteando a este agente de viajes, el cliente podría contactarse con un agente local en China que le recomendará mas específicamente a dónde ir, por qué un lugar sí y otro no, cambiar ciertos lugares por otros menos visitados por turistas tradicionales. Además, el cliente a lo mejor quiere que su viaje tenga una influencia gastronómica, y el agente local podrá organizarlo de mejor manera ya que es experto en estos lugares y tendrá mas contactos. A su vez, el agente argentino tendrá que cotizar y sacar los hoteles, aéreos y transportes a través de un agente “mayorista” significando mayores costos agregados al precio final del viaje del cliente.

El valor agregado al cliente del segundo producto que YourTrip ofrecerá es que viajeros de negocios o quienes hayan sacado un viaje pero necesiten armar alguna actividad por un día, puedan contar con la experiencia de un guía receptivo local para visitar alguna ciudad en este viaje. Por lo general, esto estará destinado a personas que ya cuenten con viajes medianamente armados, y quieran agregar un tour en una ciudad específica de ese viaje. Por otro lado,

otros potenciales clientes serán quienes viajen por trabajo y tengan uno o dos días libres para visitar una ciudad en particular y no tengan tiempo de armarse un itinerario. Simplemente contactando a estos guías receptivos podrán coordinar algunas actividades para sus días en esa ciudad. Para los usuarios que compran hoteles y pasajes por internet, y armen el resto de su viaje por sí solos, sirve mucho si quizás quieran contar con servicios de este estilo aisladamente, y de forma más económica que sacando un viaje entero con una agencia. La sección de guías de turismo receptivos en la aplicación/página web tendrá una parte donde los clientes podrán filtrar por destino/ciudad, fechas, precios, calificación del guía, etc. Además, si las actividades propuestas no son de su interés, podrán elegir el guía local para que les arme un tour a medida, siguiendo la filosofía de YourTrip de personalización de viajes.



Universidad de  
**San Andrés**

## **2. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA INDUSTRIA**

### **2.1 ANALISIS PEST**

Es importante entender el entorno donde se desarrollará el negocio para que este pueda consolidarse en el mercado de la mejor manera. Utilizamos la herramienta de análisis PEST, para entender los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

**2.1.1 Político y Económico:** En los últimos años hemos estado conviviendo con inestabilidad política y económica en casi todos los países de América Latina. Argentina no es la excepción. Hemos registrado niveles récord de inflación (más del 50% en el año 2019). Además, el cambio de presidencia de 2019 afecta directamente a la economía del país. El oficialismo se ve caracterizado por alentar la producción local, lo que beneficiaría el lanzamiento de nuestro negocio.

Con respecto al turismo, y el entorno que este está viviendo, los viajeros buscan constantemente ofertas y promociones para viajar. La inestabilidad económica obliga a que la gran mayoría de viajeros busque ofertas que le permitan tomar la decisión de viajar. Las posibilidades de viajar crecieron en comparación al último siglo gracias a la globalización y los avances de la industria, pero la situación económica hace que la inversión en un viaje requiera de mayor esfuerzo, y los consumidores quieran buenos precios a la hora de realizar turismo.

Por otro lado, el diario America Retail asegura que el 66% de la población prioriza gastar en experiencias por sobre posesiones materiales<sup>6</sup>. El argentino se mueve

---

<sup>6</sup> Airaldi, A. (2019). Argentina: Buscan promociones para no quedarse en casa en vacaciones. Recuperado el 19 de Noviembre de 2019. <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-buscan-promociones-para-no-quedarse-en-casa-en-vacaciones/>

con agilidad buscando promociones y desarrolla estrategias para poder seguir viajando. El uso de las aerolíneas low cost puede ser una buena opción a la hora de planear un viaje.

**2.1.2 Social:** La revolución de las redes sociales, la continua globalización y la expansión de las aerolíneas crearon un fenómeno social que impactó mucho el turismo. En primer lugar, la gente empezó a conocer nuevos destinos exóticos a los que antes no tenían acceso. Las redes sociales crearon un inconsciente social en el cual todos quieren mostrar vidas perfectas, lugares paradisíacos y aventuras increíbles. La sociedad está viajando cada vez mas y como nunca antes pasó. Asimismo, distintos factores han hecho cambiar la mentalidad de, sobre todo, los mas jóvenes. Hoy, una gran cantidad de personas ahorran y tienen una vision mas cortoplacista: trabajan unos meses o pocos años e invierten ese dinero en viajes largos a lugares muy lejos de casa, algo impensado hace unos años atrás. Esta tendencia ha hecho que muchas empresas recompensen a sus empleados con mas días de vacaciones y ha hecho que aumente más aun el consumo en el turismo.

**2.1.3 Tecnológico:** En Argentina más de la mitad de los habitantes tiene un smartphone con acceso a internet. Tomando un informe de Deloitte<sup>7</sup>, el 91% de los argentinos mayores de edad cuentan con un smartphone. Este es un dato alentador a la hora de lanzar una aplicación, ya que el ciudadano argentino demuestra estar capacitado para el uso de las aplicaciones móviles.

---

<sup>7</sup> Deloitte, (2019). Consumo Movil Argentina y Latinoamérica en 2018. Recuperado el 19 de Noviembre de 2019. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/technology-media-telecommunications/arg-infografia-consumo-movil-2019.pdf>

## 2.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

**2.2.1 Poder de negociación de los proveedores:** En cierta medida los proveedores técnicos serán, en un principio los principales y no van a tener un poder tan fuerte ya que van a ser empleados. En vez de contratar programadores terciarizados, serán parte de la empresa debido a que son de utilidad en un comienzo para el armado del sitio web y la aplicación, y luego para su mantenimiento y resolución de potenciales problemas.

Por otro lado, se podría entender y ver a los agentes como potenciales proveedores y clientes al mismo tiempo. En el caso de verlos como proveedores, no sería un problema dada la gran cantidad de agentes que existen en todo el mundo y la forma en la que está mutando el negocio. Finalmente, los hoteles y aerolíneas serían proveedores secundarios sin mucho poder de negociación ya que no hay muchos contratos de exclusividad en la industria y la oferta es enorme.

**2.2.2 Competidores potenciales:** Las barreras de entrada para los nuevos competidores son:

- Diferenciación de producto.
- Requerimiento de capital. En la mayoría de los casos se necesitan altos niveles de inversión para poder ingresar al mercado.

**2.2.3 Amenaza de productos sustitutos:** Esta amenaza es considerada alta por diferentes razones:

- Muchas empresas asentadas en el mercado que ofrecen servicio de asesoramiento para viajar.

- Posibilidad que alguna de estas grandes empresas lance su propia plataforma que conecte viajeros con FreeLancers locales de diferentes países.

**2.2.4 Poder de negociación de los clientes:** Considerada media por diferentes motivos:

- El cliente tiene una gran variedad de empresas que le ofrecen un servicio similar para asesorarse a la hora de planear un viaje. A la vez, ninguna ofrece la conexión entre un viajero y un local del destino elegido, para que pueda armarle el viaje a gusto y medida del cliente.
- Bajo costo de conversión para el cliente.

**2.2.5 Competitividad de la industria:** La competencia de la industria es alta por cuatro razones:

1. Altas barreras de salida.
2. Altos costos fijos.
3. Competidores muy similares.
4. Bajo nivel de diferenciación de precio con la competencia.

Habiendo dicho esto, resulta indispensable lograr una clara diferenciación en el servicio para poder atraer a los clientes

## 2.3 FODA

Es necesario realizar un análisis estratégico para poder observar la dinámica del sector y las acciones que se deben llevar a cabo para sobrevivir en un entorno competitivo.

Para eso, realizaremos un análisis FODA para poder comparar el entorno con la empresa, donde analizaremos por un lado las fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas respectivamente.

**2.3.1 Fortalezas:** Contará con las herramientas necesarias, todas en la misma web, para poder organizar el viaje en todos los aspectos que esto involucra. Todas las herramientas estarán integradas y cómodamente ubicadas para que fácilmente en un mismo lugar el cliente pueda contactarse con los distintos agentes especializados según la zona o país a donde quiere viajar, tendrá su calendario virtual para la cómoda visualización del viaje, tendrá distintas cotizaciones basadas en los datos de distintas páginas web (como despegar.com, Kayak.com, etc.), contará con un medio seguro para el pago a través de tarjeta de crédito con distintas promociones posibles, y tendrá reviews sobre los distintos agentes, lugares, atracciones y servicios. Esta también será una oportunidad para todos los agentes de viaje tanto que pertenezcan a compañías como los free-lance para poder contar con una plataforma para trabajar por cuenta propia sin necesidad de pertenecer a una agencia y así poder captar en un mismo lugar un gran caudal de viajeros. Podrán realizarse sugerencias y modificaciones al itinerario al instante vía la web y tanto el agente como el viajero podrán verlo.

**2.3.2 Debilidades:** Es una industria donde ya hay muchos tipos de servicios y empresas que ofrecen partes de lo que nosotros quisiéramos ofrecer como un producto total. Ya hay empresas relacionadas al tema muy arraigadas y establecidas. Va a ser difícil lograr que la gente empiece a confiar en la plataforma para que la usen e insertarse en el Mercado. Se le puede dificultar la competencia ya que intenta abarcar muchos aspectos con respecto al planeamiento del viaje. Va a ser difícil encontrar la manera de que una vez que el cliente se pone en contacto con el agente no continúen por afuera de la plataforma.

**2.3.3 Oportunidades:** No existe una plataforma que incluya todas las herramientas que la misma lograría dar, pero para todos los segmentos, tanto para los de bajos ingresos, medios ingresos y altos ingresos para poder realizar viajes de diferentes presupuestos. Hay una alta variedad de segmentos a los cuales se puede apuntar. Debido al avance de los .com y su mayor utilización para todos los aspectos de la vida de una persona, es cada vez mayor la gente que cotiza, se informa y organiza sus viajes a través de la web. El turismo es una industria bastante constante y se cree que habrá un aumento exponencial en los siguientes años. Además, los grandes avances en las tecnologías, los medios de comunicación y los medios de transporte hacen que llegar a lugares más remotos, o menos pensados, cada vez sea más barato y accesible para una mayor gama de clientes. Las aerolíneas low-cost juegan un rol fundamental en esto, ya que han abaratado los costos de transporte en avión drásticamente.

**2.3.4 Amenazas:** Es una industria donde existe una variada cantidad de competidores. Existe mucha competencia a nivel virtual, online, con plataformas similares como Virtuoso, TripAdvisor, Despegar, etc. También está la competencia clásica y tradicional que rodea al turismo que son las mismas agencias de viaje, ya arraigadas y establecidas en la sociedad y el uso para planificación de viajes. Se puede considerar una amenaza que otra empresa ya mayormente establecida, como, por ejemplo, Despegar quiera ampliar su negocio y realizar una idea similar intentando abarcar todos los aspectos que nuestra plataforma abarcaría.

## **2.4 Análisis: Industria Turística**

Los diferentes integrantes de la industria turística ofrecen servicios complementarios y su complementariedad es necesaria para satisfacer las necesidades del turista durante su desplazamiento. Producto turístico total: desde el punto de vista del turista, el producto o servicio turístico cubre la

completa experiencia desde que sale de su lugar de residencia habitual hasta que regresa a él.

La visita de un turista a un destino implica la combinación de una serie de componentes. El producto turístico total sería la suma de todos los servicios que un turista recibe desde que sale de su domicilio hasta que regresa a él. Las empresas y organismos que ofrecen servicios para satisfacer las necesidades, tanto en la planificación como en la realización del viaje, forman parte de la industria turística y está compuesta por cinco sectores:

1-Sector alojamiento

2-Sector de transporte

3-Sector de organizadores y distribuidores de viajes

4-Sector de organizaciones de destinos turísticos

5-Sector de atracciones

El turismo es una actividad de gran importancia económica global, que requiere de diversas áreas productivas como la agricultura, la construcción, los transportes, y los servicios públicos y privados, para así proporcionar bienes y servicios para el disfrute de los turistas<sup>8</sup>

### **2.4.1 Segmentación**

El cliente al que se apunta son personas de alto poder adquisitivo, nominados ABC1. Se va a intentar llegar a todas las personas que consideren realizar un viaje, sea su nivel de presupuesto el que sea, o el destino. Contará con variedad para todo tipo de turismo (aventura, cultural, etc.). Por otro lado, podrá acceder

---

<sup>8</sup> Serra Cantallops, A. (2002). Marketing Turístico. Recuperado el 20 de Septiembre de 2019. <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/documentacion/Indices/6023.pdf>

cualquier persona que quiera vivir una experiencia diferente a la hora de viajar a un lugar y poder recorrerlo como si fuese local.

### **2.4.2 Posibles Competidores**

Como se mencionó anteriormente, Virtuoso es un posible competidor, el cual es una plataforma en donde también agentes de viaje ayudan a uno a organizar su viaje, la principal diferencia con la cual contaríamos es que los precios y cotizaciones que consiguen los agentes surgen de la misma página Virtuoso. Nosotros ofreceríamos a los agentes de viaje de nuestra plataforma la libertad de cotizar y conseguir precios de cualquier tipo de base de datos, página web, o herramienta necesaria (Zeus, etc.). Una segunda diferencia con la misma es que Virtuoso apunta a un segmento de alto poder adquisitivo ya que lo que ofrece son viajes de lujo.

Otro competidor es Despegar.com. El servicio que brinda es diferente al que apuntamos nosotros, ya que es utilizada para cotizar y reservar, pero cada uno debe hacerlo por su propia cuenta. Este además es un potencial competidor a futuro que podría querer adaptarse o reelaborarse e intentar competir con las agencias de viaje.

Además, como competidor indirecto esta TripAdvisor, en el cual es posible encontrar reviews sobre ciudades, lugares, etc. a la hora de viajar. La gran fortaleza de Tripadvisor es su comunidad y la confiabilidad de las calificaciones que obtienen los sitios.

### **3 MODELO DE NEGOCIO: CANVAS**

#### **3.1 Segmento de clientes**

El segmento de clientes estará dividido en dos grupos definidos por los dos servicios que ofrecerá la plataforma de YourTrip. En primer lugar, para el armado de viajes con agentes de viajes personalizados, los segmentos de clientes serán los individuos y familias de poder adquisitivo alto/medio-alto que actualmente utilicen servicios de armado de viajes. Son aquellos viajeros que están dispuestos a pagar un poco más por un viaje siempre y cuando tengan el servicio de armado. Estos son clientes que no tienen mucho tiempo para hacerlo por su cuenta o bien prefieren que un experto decida por ellos o les recomienden lo mejor. Dentro de esta categoría de clientes, se cree que en su mayoría serán adultos jóvenes, quienes se llevan mejor con la tecnología y confían más en internet. Si bien no es excluyente esta categorización, ya que puede haber jóvenes que también busquen el armado de viajes o bien personas de avanzada edad pueden utilizar estos servicios, el segmento apuntado serán personas de nivel socioeconómico ABC1 de edades entre 30-50 años.

Por otro lado, quienes utilicen el servicio de guías receptivos estarán divididos en dos segmentos distintos. En primer lugar serán los viajeros por negocio y/o trabajo, generalmente personas del mismo nivel socio-económico ABC1 pero con un rango de edades entre 35 y 55 años. A su vez, también deben ser considerados los clientes que cuentan con un viaje armado y quieren llenar ciertos días de su viaje con alguna actividad o tour. Estos serán, en su gran mayoría, viajeros jóvenes que quieren economizar el viaje, sacando por su cuenta la mayoría de las cosas.

### **3.2 Proposiciones de Valor**

Las principales proposiciones de valor de YourTrip serán el armado de un viaje personalizado y específico para cada cliente, la posibilidad de contratar guías turísticos de confianza en destinos de trabajo o ciudades dentro de un viaje armado por viajeros. En segundo plano, todo esto traerá mejores precios e ingresos para los clientes y los guías/agentes ya que se saltarán intermediarios y mayoristas que cobran grandes porcentajes hoy en día.

YourTrip permitirá a las personas que quieran armar un viaje que elijan sus agentes en base a una variedad de filtros para que se puedan contactar con quien crean que es mejor para su destino en particular. El ahorro de costos sumado a un viaje hecho a medida, es una gran propuesta de valor para los clientes. Los agentes y guías tendrán mas exposición y cobrarán mejores comisiones de forma directa sin tener que pagar “impuestos” a los mayoristas o intermediarios.

### **3.3 Canales**

#### **3.3.1 Canal de Comunicación**

En una primer instancia, la comunicación será central y clave para que la población y segmento apuntado conozca de las ventajas y oportunidades que presentan YourTrip para ellos. Las publicidades por internet y redes sociales constituirán un eje clave para el negocio propuesto debido al tipo de plataforma que utilizará YourTrip. Utilizando publicaciones en búsquedas como AdWords de Google y en redes como Facebook Ads, Instagram, Youtube, entre otros, se logrará llegar a establecer un marketing personalizado para nuestros potenciales clientes. Son muy comunes en el segmento de turismo los influencers dueños de blogs, cuentas de redes sociales, etc. Mediante pactos comerciales se podrá llegar a muchos usuarios y apelando a la confianza que generan dichos influencers, se podrán captar clientes nuevos.

Además de los medios de promoción online y en redes sociales, se tratará de apalancar dichas inversiones con publicidades gráficas en la vía pública en zonas claves (donde abunden las agencias de viaje, por ejemplo). Al ser una plataforma global, la publicidad online será la clave para llegar a más usuarios de forma indiscriminada y más personalizada (con el análisis de datos).

### **3.3.2 Canal de Venta**

La página web de YourTrip, junto con la aplicación, serán las encargadas de llevar a cabo las transacciones y ventas. Como se mencionó anteriormente, estará dividida en dos: por un lado los agentes de viajes y por el otro los guías turísticos. Los primeros serán contratados por los clientes que quieran armar un viaje completo. YourTrip unirá al viajero con el agente en una sección especial dividida por viaje (previendo que los clientes puedan tener más de uno) donde existirán un conjunto de herramientas para que puedan armar el viaje juntos. Será una especie de archivo word donde el agente dividirá por días y explicará el itinerario, y a su vez el viajero podrá marcar cosas a cambiar, sugerencias de terceros, etc. Por otro lado, los guías tendrán otra sección pero será similar la forma de transacción y armado del viaje.

### **3.3.3 Canal de distribución**

La distribución, en el caso de esta plataforma, será online. Hoy en día no existe la necesidad de llevar vouchers, pasajes o certificados impresos. Con los documentos de identidad pertinentes, se imprime todo en el momento del check-in.

### **3.3.4 Canal post-venta**

Este es un canal sumamente importante para YourTrip. La satisfacción y confianza del cliente va a ser todo ya que una gran parte de los clientes de agencias de viajes son por recomendación de terceros. Entonces, una vez que el viaje ya está armado y abonado, los agentes deben seguir brindando apoyo a los clientes en caso de dudas, cambios imprevistos, etc. Además de la responsabilidad del agente, YourTrip tendrá agentes propios de guardia para

tranquilidad de los usuarios, por cualquier emergencia ya sea de salud o cambios en los vuelos, hoteles, etc.

### **3.4 Relaciones con los clientes**

Los clientes serán el principal activo de la empresa. Por lo tanto, mantener una relación directa y en cercanía con los mismos será un objetivo central del plan.

Como mencionamos anteriormente, los clientes tendrán la posibilidad de elegir el agente receptivo en base a las puntuaciones que este último tenga. De esta manera, se podrá determinar el tipo de agente buscado para el viaje planeado. Luego de experimentar con la plataforma, el cliente podrá puntuar al agente positiva o negativamente.

Por otro lado, la plataforma contara con un sistema de recompensas para los consumidores que utilicen constantemente la plataforma. Esto quiere decir que luego de haber utilizado YourTrip una cierta cantidad de veces, el cliente será premiado a través de descuentos, bonificaciones y promociones, con la idea de afianzar esta relación.

### **3.5 Fuentes de Ingreso**

YourTrip funcionará como un conector entre las dos partes (viajeros y agentes / viajeros y guías). La principal fuente de ingreso de la empresa serán las primas o porcentajes de comisión fija por cada viaje o tour vendido. Además, por convenios con hoteles, aerolíneas y guías se podrán tener tarifas competitivas que puedan dejar márgenes mas amplios de ganancia cuando las ventas sean altas.

### **3.6 Recursos Clave**

Los recursos clave del proyecto serán, primero y principal, los free-lancers que estarán brindando el servicio. Cuantos más free-lancers tenga registrada la

plataforma, mayor variedad de agentes receptivos se podrán ofrecer a los clientes (Anexo 10). Lograr una popularidad creciente con la aplicación será la manera de fortificar nuestro servicio brindado a los clientes.

Luego, es importante destacar la importancia del conocimiento básico de tecnologías para mantener una plataforma digital estable y atractiva para los usuarios. Múltiples casos actuales podrán ser utilizados como benchmarking para crear nuestra propia plataforma deseada (Airbnb, Workana, Mercado Libre, etc.)

### **3.7 Actividades Clave**

En cuanto a las actividades clave, la plataforma será fundamental para el desarrollo de la propuesta. Por lo tanto, será necesario que el diseño de la misma sea amigable para el uso de los clientes. La plataforma deberá tener 3 pilares: creatividad, flexibilidad, y dinámica.

A su vez, durante el desarrollo del negocio, el mantenimiento continuo y las posteriores actualizaciones de la App serán centrales, ya que de lo contrario correrá el riesgo de tornarse obsoleta.

El soporte técnico constituirá una segunda actividad clave ya que es fundamental que el cliente se sienta acompañado durante su experiencia con YourTrip.

### **3.8 Socios Clave**

La idea es promover y afianzar un vínculo con la empresa Workana, plataforma de mercado de trabajo freelance y remoto, de contratación de trabajadores independientes. Debemos destacar el rol de los free-lancers como socios claves del negocio. Estos últimos serán los encargados de brindar un servicio adaptado a las necesidades de cada cliente. Además, las aerolíneas, hoteles, guías y agentes serán una clave para el desarrollo armonioso de la plataforma

YourTrip. Un trabajo en conjunto, donde todos sean socios y aliados serán una tecla fundamental para el crecimiento de la empresa. Es importante destacar el rol del agente y del guía como socios clave del negocio ya que la ganancia de la empresa será un porcentaje de lo que estos sujetos vendan.

### **3.9 Estructura de Costos**

El principal costo que tendrá el desarrollo de este emprendimiento será la inversión inicial en el armado de la plataforma web y aplicación, y en los canales de comunicación y promoción de una primera etapa. Además, estarán los costos mensuales en alquiler de un espacio de trabajo, sueldos para los empleados que comiencen con el proyecto, etc.

La ventaja de tener free-lancers es que ellos no tendrán sueldos fijos, sino que ganarán dependiendo de la cantidad de viajes que armen y vendan al igual que YourTrip. Si bien la inversión aproximada será detallada y desarrollada mas adelante con el plan de finanzas, se estima que rondará los USD200.000.

## **4. PLAN DE MARKETING**

Es de suma importancia idear un plan de comercialización y marketing para poder proceder al proceso de toma de decisiones para el negocio. La utilización de distintas herramientas de marketing ayudará a persuadir y atraer potenciales clientes detectados con el “target” elegido y descrito anteriormente. Todas las personas que tengan planes de viajar ya sean por negocio o placer y deseen un servicio de armado de viajes simple, seguro y personalizado son potenciales clientes de YourTrip. Creemos que, entonces, la utilización de un “Marketing Mix” para hacer un plan de marketing donde se puedan conciliar las tendencias del segmento y el mercado es esencial. A continuación, desarrollaremos en detalle las estrategias de producto, plaza, promoción y precio.

### **4.1 Producto**

YourTrip será un servicio intermediario entre agentes de viaje y clientes que quieran armar un viaje o que ya tengan uno y quieran agregar un servicio. El objetivo principal será la facilitación en la conexión de las dos partes mediante filtros que el cliente podrá optar por utilizar para que el agente seleccionado sea el mejor para su viaje específico. Creemos que la mejor forma de explayarse sobre el producto será analizando su amplitud, extensión, profundidad, unidad de producto y valor agregado.

Amplitud: Los productos ofrecidos por YouTrip son dos y con ellos se abarca la mayoría de las necesidades básicas de un cliente que arma un viaje o viaja por negocios:

- 1) El viaje organizado por el agente a través de la plataforma web/aplicación celular
- 2) El sistema de agentes receptivos

Extensión: Con respecto al primer producto, esta enfocado a las familias tipo y personas con un nivel económico medio y medio-alto, y que utilizan el excedente

de ingreso/dinero en viajes. Son aquellos viajeros que buscan mejorar y facilitar sus experiencias de viaje. En promedio, estas personas viajan 1,3 veces por año. Para el segundo producto, se busca enfocar en personas cuya razón de viaje son los negocios porque cuentan con tiempos mas acotados y les interesa conocer la ciudad a la que se dirigen. Además de los viajeros de negocios, se incluyen en esta categoría personas que ya han armado el viaje por su cuenta y quieren agregar un servicio/tour particular para mejorar la experiencia en cierto destino.

Profundidad: El tipo de producto es totalmente flexible, y cuenta con una gran profundidad ya que va a ser totalmente personalizado para cada viajero. Cada viaje va a poder ser adaptado a cada cliente ya que con la ayuda del agente, podrán armar la experiencia en base a los gustos, pretensiones y pedidos que ellos demanden.

Unidad de producto: Un viaje vendido. Sea un viaje armado en su totalidad, o un viaje parcial (solamente hotel, o vuelos y transportes sin alojamiento, tours, experiencia por un día, etc.)

Valor Agregado: El valor agregado de nuestro producto, es la contratación de un agente especializado en cada destino al cual quiera dirigirse el cliente. Además, de las herramientas generadas por la plataforma web para la facilitación de la organización del viaje. En adición, la simpleza y facilitación de poder arreglar un tour privado para un individuo que viaja por negocios y no cuenta con el tiempo disponible para armarlo por sí solo, o un viajero que no habla el idioma local y necesita un guía en cierta parte de su viaje.

Finalmente, existirá un foro dentro de la plataforma donde los viajeros podrán comentar sobre experiencias de viaje, tours y experiencias con agentes. Es importante promulgar una comunidad interactiva y un espacio donde los clientes

puedan expresarse y aprender sobre los destinos que no conocen para luego poder pedirles a sus agentes que incluyan ciertas cosas.

#### **4.2 Plaza**

El canal de distribución por el cual se ofrecerá el producto sería a través de Internet. El producto será completado y finalmente vendido una vez que entre el cliente y el agente hayan logrado armar el viaje acorde a las expectativas del viajero, y de la confirmación para su emisión. Si bien todo el año se realizan ventas de viajes, es un producto estacional el cual es limitado según las épocas del año (las vacaciones, las estaciones, feriados, etc.) para el primer producto ofrecido (armado de viajes) mientras que el de agentes receptivos que arman tours para gente de negocios y clientes con un viaje armado tendrá una demanda constante.

En una primera etapa, a modo de BETA, el servicio será brindado únicamente para Argentinos. Esto ayudará a entender mejor el negocio, fortalecer las ventajas competitivas y mejorar aquellas debilidades o amenazas que aparezcan. Si bien se trata de un país con grandes problemas económicos, un porcentaje muy grande de argentinos gastan una gran parte de sus ahorros todos los años en turismo, ya sea interno o externo (Anexo 6). Creemos que, entonces, estamos ante una situación ventajosa para aprovechar en una primer instancia a modo de prueba (BETA).

#### **4.3 Promoción**

La comunicación será dirigida al segmento apuntado, es decir, a la gente interesada en los viajes tanto de ocio como laborales. El objetivo de esta comunicación es transmitir cuáles son las ventajas que genera la utilización de nuestra web/app. En este caso esos puntos específicos a transmitir serían la facilidad y flexibilidad que ofrece nuestro servicio para que el cliente pueda armar su viaje con la ayuda de un agente experto en el destino que elija.

Los mejores medios para comunicar esta información son a través de internet (redes sociales y google) ya que la plataforma será en la web, con la herramienta que provee Google (AdWords) y con la publicidad también que es posible generar a través de Facebook & Instagram. Los servicios se pagan de forma mensual y tienen la ventaja de poder llegar al target deseado de forma mucho mas directa. Además, utilizando las métricas obtenidas por dichos servicios, se puede conocer mejor al cliente y ser todavía mas específico a él. Debido al tipo de emprendimiento que es (viajes) es de gran importancia intentar acceder a la publicidad en revistas de viajes y los suplementos de turismo en los diarios por lo que creemos que nos beneficiará entrar al pack de La Nación donde se incluye publicidad en el diario (físico y virtual) así como también en la revista Lugares del grupo.

Para poder realizar esto se necesitaría un presupuesto dividido primero para AdWords de \$5.000 por mes con el cual el sistema estima entre 1000-5000 clics por mes (Anexo 4.1). Por supuesto al ser este un producto de lujo se sabe que será mucho menos que el estimado. En Facebook se creara la pagina lo cual es gratuito pero luego se promocionara la misma para generar likes. Aunque los likes no generen compras ni ingresos directamente esto hace que se propague vía Facebook y haga que la gente nos pueda llegar a conocer. En Facebook la publicidad se divide en sección de noticias de la computadora, sección de noticias del celular y columna derecha. A cada sección se le asignaran \$5.600 cada 28 días con los cuales se deberían alcanzar entre 259-1036 likes por día aproximadamente (Anexo 4.1). Con respecto a la revista, se hará una publicación en la revista Lugares de La Nación. El spot seria en el MR6x6 en la columna 6 y modulo 6, con un costo de \$174.000 en la ubicación "Asociación de marca". La revista cuenta con una tirada de 48.083 ejemplares de los cuales 41.341 son suscriptores mensuales, la audiencia de la revista se compone en un 70% de mujeres y un 30% de hombres, con edad promedio 40 años (Anexo 4.1 y 4.3, 5.1 y 5.2).

#### **4.4 Precio**

En un principio los costos mas importantes que abarcarán el emprendimiento serán dados por la construcción y seguridad del sitio web con todo lo que eso conlleva (servidores, dominio, servicio de internet, etc.).

El precio establecido por nosotros se basa en una comisión con respecto al costo total del viaje. Esta comisión es del 10% el cual se divide entre el agente y la plataforma en un 5% para cada uno.



## **5. OPERACIONES DEL NEGOCIO**

En cuanto a las operaciones del negocio, cabe destacar que los dos socios fundadores, Alejandro Daireaux y Santiago Prea se van a estar encargando de 3 actividades: Comunicación y Marketing, Ventas, y Estrategia y Finanzas. El negocio contará con una cuarta pata que tendrá que ver con el área de Sistemas el cual será desarrollado por un técnico especializado.

Cabe destacar que uno de los principales activos que tendrá YourTrip es el almacenamiento de los sistemas de información y los datos. Como se menciona en el libro Laudon & Laudon<sup>9</sup>, YourTrip es una organización digital ya que las relaciones de los negocios Core con los clientes y FreeLancers se encuentran digitalizados.

### **5.1 Operaciones de Marketing y Comunicación**

Con respecto a las actividades de Marketing y comunicación, Alejandro Daireaux estará a cargo de esta área. Dada su experiencia en este rubro gracias a su trabajo actual en Unilever, Alejandro se encuentra en una posición favorable para lanzar el plan de marketing y comunicación de este plan de negocios. Su objetivo será, a través del manejo de las redes sociales y de los servicios de marketing, lograr una comunicación personalizada, y así ampliar la base de clientes.

Alejandro tendrá el rol de Community Manager. Se encargará del manejo de Facebook & Instagram, generando contenido diario para mantener a sus seguidores activos en la plataforma.

---

<sup>9</sup> Laudon, K & Laudon, J. (2016). Sistemas de información digital. Recuperado el 12 de Septiembre de 2019.

[http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/ld-Sistemas\\_de\\_informacion\\_gerencia\\_14%20edicion.pdf](http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/ld-Sistemas_de_informacion_gerencia_14%20edicion.pdf)

Como se mencionó anteriormente, al estar encargado de los servicios de Marketing de Unilever, Alejandro se encuentra capacitado para poder negociar este tipo de actividades. Los influencers cumplirán un rol muy importante a la hora de comunicar. YourTrip buscará, a través de ellos, llegar específicamente a un segmento personalizado que creará interesante. A través de la agencia *Be Influencers* se hará el tracking de cada caso, para entender si está o no arrojando resultados positivos para el negocio.

## **5.2 Operaciones de Ventas**

En cuanto a las operaciones de venta, estas consistirán en un seguimiento constante de las ventas que fue teniendo la plataforma. Previamente se hará un Forecast para luego poder entender si se logró el objetivo en un tiempo predeterminado. Esto será útil para entender la performance de la plataforma y en base a eso poder tomar decisiones para aumentar las ventas.

Todas las actividades y operaciones que tengan que ver con la venta y tracking de estas serán responsabilidad de Santiago Prea.

## **5.3 Operaciones estratégicas y financieras**

Las operaciones financieras estarán a cargo de ambos socios fundadores. Cabe destacar que, en un primer momento, son los creadores de la sociedad quienes aportarán el capital inicial demandado para la puesta en marcha del plan de negocios y sus respectivas operaciones.

En cuanto a la pata estratégica, cabe resaltar que ambos socios fundadores estarán coordinando reuniones en lo posible semanales, para poder discutir las cuestiones que vayan surgiendo. Por ejemplo, entender si necesitan seguir

invirtiendo, cambiar de herramienta de financiamiento, etc. En estas reuniones entraran diversos aspectos, ya sea financieros, estratégicos, plan de marketing, o mismo seguimiento rutinario de la plataforma.

A pesar de que ambos socios fundadores tendrán participación en temas de estrategia, Santiago tendrá la última palabra en cuanto a temas vinculados con la financiación, mientras que Alejandro así lo hará con temas de Marketing y comunicación.

#### **5.4 Operaciones de Sistemas y soporte técnico**

Las operaciones de sistema serán sumamente importantes a la hora de lanzar la plataforma. Cualquier error técnico que esta tenga, se verá reflejado no solo en las ventas, sino también en la conformidad de los clientes con la plataforma. Es por eso que se contratará a un ingeniero en sistemas, que será el encargado de lanzar la plataforma con todo lo que eso implica, como así también de hacer un seguimiento diario de la misma.

La plataforma contara con un chat de soporte técnico, así como también con una casilla de correo electrónico, para que la gente pueda elevar sus quejas y problemas que están teniendo a diario. Estos temas serán rastreados por el ingeniero en sistemas, quien tendrá la labor de solucionarlas en el menor tiempo posible.

#### **5.5 Localización**

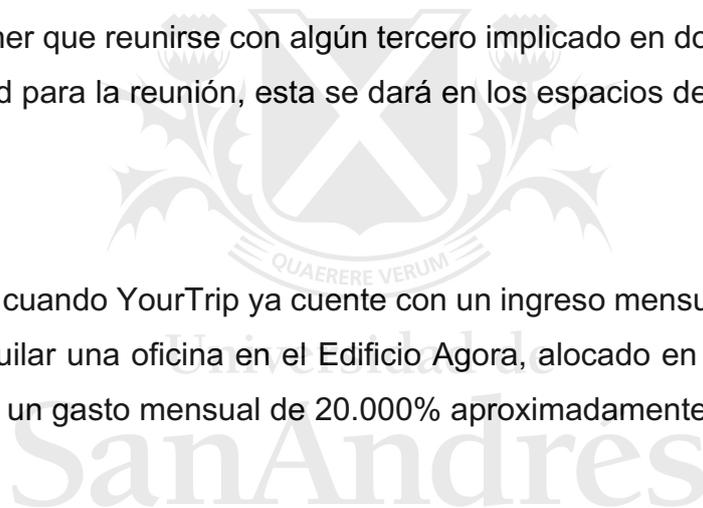
La localización y el espacio de trabajo es fundamental para que los socios puedan reunirse y abordar diferentes temáticas que vayan surgiendo a lo largo

del camino. En un primer momento, YourTrip no contara con oficinas privadas. Esto se debe al costo que implica el alquiler mensual de la misma.

Luego de analizar diferentes alternativas, se definió que el lugar de trabajo en donde se juntaran semanalmente es el hogar de Santiago, el cual cuenta con un 3er piso que no es utilizado y resulta ideal para poder reunirse sin complicaciones. Allí encontraremos un cuarto estilo oficina para abordar temas críticos, el cual cuenta con una mesa que cumplirá el rol de un escritorio. Además, el 3er piso tiene una sala de estar que podrá ser utilizada para momentos más recreativos y flexibles.

En caso de tener que reunirse con algún tercero implicado en donde se requiera más formalidad para la reunión, esta se dará en los espacios de Co-Working de WeWork.

Mas adelante, cuando YourTrip ya cuente con un ingreso mensual confiable, se optará por alquilar una oficina en el Edificio Agora, alocado en La Horqueta, el cual implicaría un gasto mensual de 20.000% aproximadamente.



## **6. PLAN DE FINANZAS Y COSTOS**

### **6.1 Inversión Inicial y Flujos de Fondos**

En primer lugar, es importante aclarar que dados los enormes cambios en la cotización del Peso Argentino (ARS), los distintos tipos de cambio y las variaciones en índices de inflación, se tomará el USD (Dólar americano) como valor de referencia en las finanzas del proyecto. Creemos que es la mejor forma de lograr una estabilidad financiera y predecir mejor los gastos. Se han dolarizado los servicios prestados en Argentina a valor oficial del USD (\$72) para poder hacer un análisis mas exhaustivo de los costos y finanzas del negocio.

La suma total necesaria que va a ser requerida para la puesta en marcha de este proyecto es de USD60.000 (específicamente 58.071,09 sumado un margen de precaución por subas de precios e inflación). A partir de esta inversión, el negocio tendrá lo mínimo e indispensable para operar y generar beneficios una vez que comience la puesta en marcha, estimada para febrero 2021. Esta inversión comprende los primeros 4 meses de construcción de la Web. A partir del quinto mes, en el cual comienza a funcionar el servicio, comenzaremos a aplicar publicidad a través de AdWords, Facebook e Instagram, y la revista Lugares (La Nación) como se detalla en el plan de marketing.

Tomando los datos aportados previamente en el apartado de *Análisis del Sector y del Mercado*, hemos estimado una evolución de las ventas. Para esto, fue necesario establecer el viaje estándar o promedio sacado en base a dos factores. En primer lugar, los porcentajes de destinos derivados de promedios aproximados de viajeros que utilizan agentes para organizar viajes, según destinos (Anexo 13.1). Los datos obtenidos fueron propuestos por Carlos Taboada (CEO de Furlong-Fox, una de las agencias de viajes mas grandes e importantes de Argentina que operan en el mercado local hace mas de 40 años) e indican que un 38% de los viajeros optan por Europa, mientras que un 15% por

viajes a América del Norte. Siguiendo la misma línea, otro 15% prefiere el continente Sudamericano, un 12% viajes por el interior de la Argentina (basado en turistas y locales) y un 8% de los turistas Argentinos elijen Asia (cifra que ha crecido mucho en los últimos años, según nos comentaba el CEO de Furlong-Fox). Finalmente, África pierde terreno a Asia con un 7% y Oceanía permanece ultimo con un 5%. Los números son consistentes año tras año, variando muy poco excepto con el caso de Asia y en líneas generales mantienen valores similares a largo plazo, según Taboada. Estos son datos no menores ya que permiten visualizar la demanda de los viajes realizados por habitantes del país (salvo en el turismo interno, que se consideran turistas extranjeros que contactan agencias argentinas). Una vez obtenidos estos promedios, procedimos a hacer un calculo estimado de valores de un viaje a cada uno de esos destinos. Tomamos como unidad de medida una familia tipo de 4 personas y un promedio de tiempo de viaje de 15 días con transporte aéreo, hoteles, excursiones y traslados incluidos. Utilizamos datos obtenidos a partir de consultas con Furlong-Fox, TTS Viajes y Aldao Viajes (Anexo 13.3.1). De esta forma, un viaje a Europa en las condiciones que mencionamos anteriormente, costaría aproximadamente USD20.000 (USD5.600 de hoteles y USD8.000 de aéreos), a Oceanía (en el mismo orden, USD6.720 y USD8.800), África (igual que Oceanía) y Asia (USD 4.480 de hotelería y USD 10.000 en vuelos) un estimado de USD24.000, el viaje a América del Norte USD14.000 (USD4.480 y USD6.000 en ese orden), Sudamérica USD10.000 (USD 2.800 y USD 4.400) y finalmente el doméstico dentro de Argentina USD6.000 (en hotelería USD2.800 y en aéreos USD2.000) (Anexos 13.3.1, 13.3.2 y 13.3.3). Los ingresos llegarán a YourTrip de dos maneras: se cobrará una comisión del 10% a cada viaje finalizado, otorgándole un 5% al agente y quedándose el otro 5% la empresa. Además, tanto las aerolíneas como los hoteles otorgan comisiones por ventas, los primeros un aproximado de 5% (repartido mitad para el agente y la otra mitad para YourTrip) y los hoteles un 10% en promedio (mismo reparto). De los porcentajes de destinos aplicados a los costos de cada viaje y, a su vez, las comisiones que se obtendrían, se pueden estimar el ingreso de un viaje estándar de USD1.239,44 para la empresa (Anexo 13.2).

Durante el período de Start-Up, los costos fijos mensuales que deberemos afrontar en YourTrip serán U\$D5.000 por la compra del dominio (una sola vez), U\$D2.500 de diseño de marca (una sola vez), U\$D257 de internet Fibertel 300 Megas, U\$D2.570 por el sueldo del CTO, U\$D1.546 por cada uno de los dos programadores que serán parte del equipo del CTO, 5 empleados de scouting encargados de encontrar los agentes de viajes especializados por U\$D1.030 cada uno, estudio jurídico VGT Abogados por \$1030. Los variables representan gastos de marketing y publicidad, por lo que serán puestos en marcha a partir del 4to mes y estarán compuestos por U\$D515,5 de Google AdWords, U\$D4.500 en publicidad dentro de Facebook e Instagram y U\$D927,8 por una página en la Revista Lugares (Anexo 13.4)

Una vez obtenidos los datos anteriores, se puede hacer una estimación de demanda para calcular las ventas (demanda por viaje estándar). Con ese cálculo obtuvimos las proyecciones de los ingresos mensuales de YourTrip aproximados (ver Anexo 13.5 para detalles y cifras exactas). A partir de esto, de la demanda y los costos (tanto fijos como variables, mostrados en el Anexo 13.4), encontramos que el punto de equilibrio se dio a partir de la operación 15, es decir en la operación 15 se recuperarán los costos fijos. Esto indica que a partir del mes de septiembre 21, 7 meses después del comienzo del proyecto (incluyendo ahí los 4 meses de armado del sitio y aplicación) se llegaría a tener ganancias. Con todos estos datos del período de puesta en marcha que va desde febrero de 2021 hasta febrero del 2022, el estado de resultados (después de impuestos, y con ajuste inflacionario) arroja un total de U\$D36.269,78 (Ver Anexo 13.5).

La siguiente etapa se llamará período On-Going, donde la empresa crecer tanto en cantidad de empleados como en espacio físico. Se puede observar cómo el emprendimiento comienza a aumentar, tanto por su facturación, como también por el lado de los costos (Anexo 13.6). Una vez transcurrido el Start-Up, YourTrip va a tener que adaptarse a distintos cambios, como por ejemplo la incorporación de una nueva oficina (U\$D3.000 mensuales) para poder abastecer a todos sus empleados en un ambiente más espacioso y consecuentemente más

confortable. A esta incorporación se le sumaron otros gastos indispensables como lo son los de limpieza (U\$D1.000), un contador (U\$D1.000), Call Center/CM (U\$D2.000), Servicio técnico (U\$D1.500), etc. No solo se incorporaron nuevos costos si no que también incrementaron costos que anteriormente teníamos, por ejemplo (y el más significativo) la incorporación de más Scouting para poder obtener una mayor y mejor red de freelance en nuestra empresa que pasó de \$5.150 a \$10.300. De esta manera también ampliar y mejorar nuestros servicios con mas y nuevos agentes especializados en todos los destinos. Todos estos cambios en los costos terminan siendo un aumento que queda en U\$D54.326 finales por mes (Reflejado en el Anexo 13.6). El punto de equilibrio nuevo para este período pasa a ser de 45 viajes.

Por otro lado, es importante destacar que estimamos un gran incremento en la demanda de nuestro servicio. Todos estos nuevos números en la facturación permitirán a YourTrip crecer tanto en ganancias como también como empresa y en nuestra infraestructura. Luego de unos meses de pérdida en el comienzo, se puede apreciar cómo comienzan a aparecer las ganancias netas, haciendo el negocio sumamente rentable (ver Anexo 13.7). El traspaso de Start-Up a On-Going muestra una baja en la ganancia neta ya que se procede a la ampliación del personal e infraestructura de oficinas. No obstante, esa inversión traerá nuevos clientes y proveedores (agentes) que a su vez incrementarán la valuación del negocio y traerá mayores ganancias a largo plazo.

En el Estado de Resultados del año On-Going (ver Anexo 13.7), están representados las ventas menos la suma de todos los Costos (costos fijos + los costos variables). Este resultado brinda nuevamente buenos datos e información de la empresa. Tiene como resultado al final del ejercicio un total de U\$D58.843 en febrero del 2023 solo 2 años después de haber iniciado, lo que representa la liquidez y enorme rentabilidad del proyecto.

Todos los resultados contienen un 35% de impuestos a Ingresos Brutos y todos los ajustes de costos fijos y variables.

El financiamiento del proyecto, para cubrir la inversión inicial necesaria que se mencionó en un principio, vendrá de grupos inversores que estén dispuestos a aportar el capital a cambio de un porcentaje de la empresa. Se hará una ronda de inversores para conseguir potenciales interesados en el negocio e incluso existen intereses de ciertas agencias de viaje del país que ven con buenos ojos adaptar su negocio al futuro.

Finalmente, es necesario también mencionar los indicadores que se emplearon para estimar el costo de oportunidad del capital. Este fue creado a partir de la tasa libre de riesgo de Estados Unidos (2.28%), betas de empresas similares de las industrias de "Air Transport, "Hotels Industry" y "Software & Services" ponderadas, y la prima por riesgo país de Argentina (6.36%):

Betas no apalancadas según Stern<sup>10</sup>:

-Air Transport: 1.44

-Hotel Industry: 1.26

-Software & Services: 1.2

$K = \text{Tasa libre de riesgo (2.28\%)} + \text{Beta ponderada (1.3)} * \text{premio al riesgo de mercado (5.08)} + \text{riesgo país (6.36\%)} = 15.24\% \text{ (anual)}$

---

<sup>10</sup> New York University: Stern (2020). Betas by sector. Recuperado el 08 de Febrero del 2020. [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<b>Familia Tipo</b>	<b>4 Personas</b>
<b>Promedio de Tiempo</b>	<b>14 Dias</b>

REPARTICION DESTINO CLIENTES	
Destino	%
Europa	38%
America del Norte	15%
Oceania	5%
Africa	7%
Asia	8%
Sudamerica	15%
Argentina	12%

<b>Total Comisiones</b>	<b>USD 1.239,44</b>
-------------------------	---------------------

Dolar Oficial	\$70,00
---------------	---------

<b>Comision en USD</b>	<b>\$1.239,44</b>
------------------------	-------------------

PRECIO DE VIAJE			
Destino	Precio Promedio	Porecentaje sobre reparticion	Comision (5%)
Europa	USD 20.000,00	USD 7.600,00	USD 380,00
America del Norte	USD 14.000,00	USD 2.100,00	USD 105,00
Oceania	USD 24.000,00	USD 1.200,00	USD 60,00
Africa	USD 24.000,00	USD 1.680,00	USD 84,00
Asia	USD 24.000,00	USD 1.920,00	USD 96,00
Sudamerica	USD 10.000,00	USD 1.500,00	USD 75,00
Argentina	USD 6.000,00	USD 720,00	USD 36,00
<b>Total</b>		<b>USD 16.720,00</b>	<b>USD 836,00</b>

PRECIO DE VUELOS			
Destino	Precio Promedio	Porecentaje sobre reparticion	Comision (2,5%)
Europa	USD 8.000,00	USD 3.040,00	USD 76,00
America del Norte	USD 6.000,00	USD 900,00	USD 22,50
Oceania	USD 8.800,00	USD 440,00	USD 11,00
Africa	USD 8.800,00	USD 616,00	USD 15,40
Asia	USD 10.000,00	USD 800,00	USD 20,00
Sudamerica	USD 4.400,00	USD 660,00	USD 16,50
Argentina	USD 2.000,00	USD 240,00	USD 6,00
<b>Total</b>		<b>USD 6.696,00</b>	<b>USD 167,40</b>

PRECIO DE HOTELES			
Destino	Precio Promedio	Porecentaje sobre reparticion	Comision (5%)
Europa	USD 5.600,00	USD 2.128,00	USD 106,40
America del Norte	USD 4.480,00	USD 672,00	USD 33,60
Oceania	USD 6.720,00	USD 336,00	USD 16,80
Africa	USD 6.720,00	USD 470,40	USD 23,52
Asia	USD 4.480,00	USD 358,40	USD 17,92
Sudamerica	USD 2.800,00	USD 420,00	USD 21,00
Argentina	USD 2.800,00	USD 336,00	USD 16,80
<b>Total</b>		<b>USD 4.720,80</b>	<b>USD 236,04</b>

## PERÍODO START UP:

## START UP

COSTOS FIJOS			
Concepto	Unidad	Precio	Total
Dominio	1	\$5.000,00	\$5.000,00
Internet 300M	1	\$257,73	\$257,73
CTO	1	\$2.577,32	\$2.577,32
Programador	2	\$1.546,00	\$3.092,00
Scouting	5	\$1.030,00	\$5.150,00
Diseño de marca	1	\$2.577,32	\$2.577,32
Estudio Jurídico	1	\$1.030,93	\$1.030,93
Servidores	1	\$515,46	\$515,46
<b>TOTAL CF</b>		<b>\$20.200,76</b>	

COSTOS VARIABLES			
Concepto	Unidad	Precio	Total
AdWords	1	\$515,46	\$515,46
Facebook e Insta	1	\$4.500,00	\$4.500,00
Revista Lugares	1	\$927,84	\$927,84
<b>TOTAL CV</b>		<b>\$5.943,30</b>	

Concepto	Febrero 21	Marzo 21	Abril 21	Mayo 21	Junio 21	Julio 21	Agosto 21
<b>Costo Total</b>	\$20.200,76	\$12.623,44	\$12.623,44	\$12.623,44	\$18.566,74	\$18.566,74	\$18.566,74
<b>Demanda Estimada</b>					2	5	9
<b>Precio Promedio</b>	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44
<b>Facturacion Total</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.478,88	\$ 6.197,20	\$ 11.154,96
<b>Resultado s/Imp</b>	\$ (20.200,76)	\$ (12.623,44)	\$ (12.623,44)	\$ (12.623,44)	\$ (16.087,86)	\$ (12.369,54)	\$ (7.411,78)
<b>Resultado Neto</b>	\$ (20.200,76)	\$ (12.623,44)	\$ (12.623,44)	\$ (12.623,44)	\$ (16.087,86)	\$ (12.369,54)	\$ (7.411,78)

Septiembre 21	Octubre 21	Nov. 21	Dic. 21	Ene. 22	Feb. 22
\$18.566,74	\$18.566,74	\$18.566,74	\$18.566,74	\$18.566,74	\$18.566,74
15	22	30	39	49	60
\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44
\$ 18.591,60	\$ 27.267,68	\$ 37.183,20	\$ 48.338,16	\$ 60.732,56	\$ 74.366,40
\$ 24,86	\$ 8.700,94	\$ 18.616,46	\$ 29.771,42	\$ 42.165,82	\$ 55.799,66
\$ 16,16	\$ 5.655,61	\$ 12.100,70	\$ 19.351,42	\$ 27.407,78	\$ 36.269,78

## PERÍODO ON-GOING:

## ON-GOING

COSTOS FIJOS			
Concepto	Unidad	Precio	Total
Alquiler Oficina	1	\$3.000,00	\$3.000,00
Internet 30M	1	\$250,00	\$250,00
CTO	1	\$5.000,00	\$5.000,00
Programador	6	\$1.546,00	\$9.276,00
Scouting	10	\$1.030,00	\$10.300,00
Limpieza	1	\$1.000,00	\$1.000,00
Estudio Jurídico	1	\$5.000,00	\$5.000,00
Call Center	2	\$1.000,00	\$2.000,00
Servicio Técnico	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Contador	1	\$2.500,00	\$2.500,00
Servidores	2	\$500,00	\$1.000,00
<b>TOTAL CF</b>		<b>\$40.826,00</b>	

COSTOS VARIABLES			
Concepto	Unidad	Precio	Total
AdWords	1	\$3.000,00	\$3.000,00
Facebook	1	\$9.000,00	\$9.000,00
Revista Lugares	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Luz	1	\$700,00	\$700,00
Agua	1	\$200,00	\$200,00
Gas	1	\$500,00	\$500,00
<b>TOTAL CV</b>		<b>\$13.500,00</b>	

Concepto	Marzo 22	Abril 22	Mayo 22	Junio 22	Julio 22	Agosto 22
Costo Total	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00
Demanda Estimada	75	81	87	93	96	99
Precio Promedio	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44
Facturacion Total	\$ 92.958,00	\$ 100.394,64	\$ 107.831,28	\$ 115.267,92	\$ 118.986,24	\$ 122.704,56
Resultado s/Imp	\$ 38.632,00	\$ 46.068,64	\$ 53.505,28	\$ 60.941,92	\$ 64.660,24	\$ 68.378,56
Resultado Neto	\$ 25.110,80	\$ 29.944,62	\$ 34.778,43	\$ 39.612,25	\$ 42.029,16	\$ 44.446,06

Septiembre 22	Octubre 22	Nov. 22	Dic. 22	Ene. 23	Feb. 23
\$ 54.326,00	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00
100	105	120	125	140	150
\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44
\$ 123.944,00	\$ 130.141,20	\$ 148.732,80	\$ 154.930,00	\$ 173.521,60	\$ 185.916,00
\$ 69.618,00	\$ 75.815,20	\$ 94.406,80	\$ 100.604,00	\$ 119.195,60	\$ 131.590,00
\$ 45.251,70	\$ 49.279,88	\$ 61.364,42	\$ 65.392,60	\$ 77.477,14	\$ 85.533,50

## **6.2 Naturaleza financiera del proyecto**

A partir de los flujos estimados en los incisos anteriores y en conjunto con las tasas calculadas, empleamos herramientas financieras para obtener y diagnosticar resultados previstos. Estas herramientas son: TIR (Tasa Interna de Retorno), VAN (Valor actual neto) y el período de recupero. El costo de oportunidad del capital (K) es mencionado anteriormente e igual a 15,24% anual en USD.

En primer lugar, calculamos el VAN del proyecto. Es decir, el valor actual neto de los flujos de fondo que hemos estimado desde el mes 4 (cuando comienza a haber ingresos) menos los primeros 4 que han sido de inversión inicial. El resultado es de \$11.087,04 y es muy bueno. El solo hecho de que sea un número positivo habla de una buena naturaleza financiera ya que significa que los flujos pagan mas que la tasa de retorno (K) de oportunidad calculada anteriormente.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) arroja un resultado muy optimista: 31,31%. Esto es un promedio de tasa que el proyecto “paga” por el dinero invertido y el retorno obtenido. Es una tasa muy alta y muestra la gran oportunidad económica que puede resultar ser YourTrip.

Como mencionamos anteriormente, el proyecto está dividido en dos etapas: StartUp y OnGoing. La primera obtiene un punto de equilibrio luego de 15 transacciones promedio, mientras que la última lo obtiene en 44 viajes. Esto se debe a una gran inversión que denota en un incremento significativo en los costos fijos de la empresa. Obviamente todo esto impacta en las tasas calculadas anteriormente. La primera etapa es mucho menos rentable obviamente, mientras que la segunda lo es pero comienza nuevamente a tener unos flujos bajos por el incremento exponencial de los costos fijos.

El cálculo del período de recuperación que hemos hecho y del cual hemos hablado anteriormente, es el punto de equilibrio entre los costos fijos y el promedio de ingresos calculado. En nuestro caso para la etapa StartUp con costos fijos medianamente bajos es de 15 viajes. Calculamos que se llegará a ese número de transacciones 8 meses después de iniciado el proyecto (4 meses si tenemos en cuenta que hay 4 meses iniciales sin actividad). Para la segunda etapa, la de OnGoing, calculamos 44 transacciones o viajes necesarios para llegar al punto de equilibrio. En este caso, el período de recuperación lo calculamos para el mes 12. Ambos números son muy positivos, sobre todo considerando la cantidad de transacciones necesarias para el punto de equilibrio que creemos que no son tantas.

En conclusión, podemos apreciar indicios muy positivos en el cálculo de las herramientas financieras más importantes. En todos los casos, los números cierran muy bien y denotan, en principio, finanzas sumamente positivas y sanas. El hecho de que el VAN sea positivo, la TIR sea ampliamente superior a la K y que los puntos de equilibrio sean bajos, habla de un proyecto que puede llegar a ser muy próspero.

<b>Inversión I. Necesaria</b>	<b>\$58.071,09</b>
<b>Punto de equilibrio StartUP</b>	<b>14,98</b>
<b>Punto de equilibrio OnGoing</b>	<b>43,83</b>
<b>TASA Costo Oportunidad (K)</b>	<b>15,24%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$11.087,04</b>
<b>TIR</b>	<b>31,31%</b>

## **7. RIESGOS: COVID-19**

### **7.1 Introducción**

El modelo de negocios de YourTrip fue desarrollado antes de la aparición del virus COVID-19. Sin embargo, se nos hace imposible dejar de lado el contexto que está atravesando el mundo en general por culpa de esta pandemia. De esta manera, utilizaremos las próximas páginas para explicar cómo se ha modificado la industria del turismo, y cómo adaptaremos nuestro plan de negocios a un modelo BETA para esta etapa que llamamos de transición.

Para llegar a una estimación adecuada, decidimos dividir la industria del turismo en dos: la industria global, y la industria local. Es importante no solo entender cómo esta pandemia afecta al mundo, sino las consecuencias que tiene en nuestro país donde estamos llevando a cabo el plan de negocios y donde enfocaremos el modelo BETA.

En cuanto a la industria del turismo global, esta fue una de las mas afectadas por la pandemia<sup>11</sup>. Se registró la peor crisis en más de 18 años. Las amplias prohibiciones de viajes entre países, los cierres de fronteras internacionales y distintos métodos de prevención de las naciones hicieron que cayera en cascada en todo el mundo. Se bloquearon países e incluso continentes enteros, manteniendo a las personas dentro de sus hogares y frenando los motores del comercio e industrias para detener la pandemia de coronavirus. A medida que los trabajadores limitaron los viajes y los aspirantes a vacacionistas se quedaron en sus casas, las aerolíneas, los hoteles y las compañías de cruceros comenzaron a enfrentarse a un oscuro panorama para una industria que venía creciendo año tras año (Anexo 9.1).

---

<sup>11</sup> Santos del Valle, A. (2020). The tourism industry and the Impact of COVID-19. Recuperado el 10 de Abril de 2020.

[https://worldshoppingtourism.com/downloads/GJC\\_THE\\_TOURISM\\_INDUSTRY\\_AND\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_COVID\\_19.pdf](https://worldshoppingtourism.com/downloads/GJC_THE_TOURISM_INDUSTRY_AND_THE_IMPACT_OF_COVID_19.pdf)

Las aerolíneas se encuentran en uno de los focos de la crisis (Anexo 9.2). La disminución total de su actividad ha obligado a una gran cantidad de empresas a quebrar o buscar inversiones de gobiernos y entidades financieras para sobrevivir. Según el presidente de la International Air Transport Association (IATA), Alexandre de Juniac, si la situación sigue así, la mitad de las compañías aéreas habrán desaparecido para fin de año<sup>12</sup>. Al haber perdido todo tipo de ingreso, con la cancelación de los vuelos, las empresas no están pudiendo afrontar sus costos, teniendo que despedir a la mayoría de sus empleados, y hasta en algunos casos declarar la bancarrota. (Anexo 9.4)

Una situación similar está afrontando el sector hotelero. El corte de las conexiones aéreas, el cierre de los aeropuertos y la paralización del turismo interno, producto de la cuarentena declarada por el Gobierno nacional, obligó a muchos hoteles a cerrar sus puertas transitoriamente. Por otro lado, algunos otros quedaron a disposición del gobierno como eventuales centros médicos. Muchas de las camas tuvieron que ser utilizadas para atender pacientes que contrajeron el virus. Por último, un tercer uso que se le ha dado a los hoteles es el de alojar a personas que fueron volviendo del exterior, viéndose obligados a aislarse por completo de la comunidad cumpliendo la cuarentena por 14 días.

El sector turístico, más que ninguna otra actividad económica con impacto social, se basa en la interacción y desplazamiento entre las personas. Es por eso que actualmente es uno de los sectores más afectados, con repercusiones tanto en la oferta como en la demanda de viajes. Según un informe hecho por Global Journey Consulting, *The Tourism Industry and the Impact of Covid-19*<sup>13</sup>, indica que algunas organizaciones internacionales como la WTTC (World Travel &

---

<sup>12</sup> De Juniac, A. (2020). Remarks and Briefing of COVID-19 impacts. Recuperado el 19 de Junio de 2020. <https://www.iata.org/en/pressroom/speeches/2020-06-16-01/>

<sup>13</sup> Santos del Valle, A. (2020). The tourism industry and the Impact of COVID-19. Recuperado el 10 de Abril de 2020. [https://worldshoppingtourism.com/downloads/GJC\\_THE\\_TOURISM\\_INDUSTRY\\_AND\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_COVID\\_19.pdf](https://worldshoppingtourism.com/downloads/GJC_THE_TOURISM_INDUSTRY_AND_THE_IMPACT_OF_COVID_19.pdf)

Tourism Council) afirman que el sector del turismo está perdiendo un millón de empleos por día a lo largo del mundo.

“La llegada de turistas internacionales caerá este año entre un 60 y un 80%, por culpa de la parálisis de la Covid-19, según los datos que maneja la Organización Mundial de Turismo” explica La Vanguardia en un artículo periodístico<sup>14</sup>.

A su vez, el panorama de la industria turística en la Republica Argentina se ha visto fuertemente afectada en todos sus aspectos. “La llegada de turistas extranjeros cayó en marzo 58,8% contra igual período de 2019, mientras que las salidas de residentes en el país hacia el exterior se derrumbaron 64,5% en la misma medición, debido a la crisis generada por la pandemia del coronavirus” aseguran desde el diario El Litoral.

"Hoy toda la cadena productiva de turismo del país ocupa directa e indirectamente a 1.100.000 personas. Si este escenario no se normaliza en seis meses la mayoría de los que trabajamos en el turismo estaremos en riesgo de perder el trabajo y la mayoría de las empresas en quiebra, ya que son muy pocas las empresas que podrán subsistir sin tener una economía equilibrada", relata Roberto Amengual, presidente de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) al diario La Nación.<sup>15</sup>

Sin dudas que con este contexto, el plan de negocios que estábamos llevando a cabo se ve completamente perjudicado. Es por esto que introducimos el modelo BETA para esta etapa de transición: La nueva normalidad.

---

<sup>14</sup> Sandri, P. (2020). Caída del turismo internacional a causa del COVID-19. Recuperado el 25 de Junio de 2020. <https://www.lavanguardia.com/economia/20200507/481012419301/turismo-internacional-coronavirus-perdidas-2020.html>

<sup>15</sup> Murciego, L. (2020) Coronavirus: los hoteles podrían despedir hasta 15.000 personas. Recuperado el 8 de Abril 2020. <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/coronavirus-hoteles-podrian-despedir-15000-personas-nid2351806>

## **7.2 La Nueva Normalidad**

Como mencionamos anteriormente, los efectos del coronavirus y la pandemia a causa de éste. han alterado significativamente una industria que venía creciendo año tras año. Es de esperar que el virus comience lentamente a desaparecer (especialmente cuando una vacuna salga al mercado) pero los efectos en el turismo permanecerán por varios meses. Entendemos que entonces habrá una transición hacia una *Nueva Normalidad* donde habrá necesidad de volver a iniciar el turismo y, al mismo tiempo, un miedo por parte de los turistas hasta que haya una cura.

Podemos suponer muchas cosas sobre esta nueva normalidad, que poco a poco está comenzando a cursar en ciertos países europeos y asiáticos. Nadie tiene una certeza sobre cómo irá mutando la industria, pero se pueden asumir ciertas prácticas que irán aconteciendo. Por un lado, las aerolíneas que todavía no han quebrado empiezan a ofrecer vuelos con precios muy bajos para incentivar a los viajeros. Por el otro, los hoteles están buscando formas para garantizar la seguridad y bienestar de sus huéspedes, brindándoles las formas y prácticas necesarias para evitar contagios en sus establecimientos.

En el caso de la industria aeronáutica, uno de los principales motores del turismo, se han ofrecido muchas formas y protocolos para poder volver a esta nueva normalidad. Por ejemplo, reglas que obligan a los pasajeros y staff a usar barbijos durante todas las etapas del viaje (check in, espera, durante el vuelo, etc.). Por otro lado, rigurosas normas de sanitización y limpieza para garantizar la completa desinfección del virus tanto en aeropuertos como aviones. Otros detalles incluyen ciertas normas para uso y limpieza de baños, comidas selladas y sin manipulación de la tripulación, etc. Muchos organismos han recomendado vender menos asientos para evitar la sobrecongestión en los vuelos y en el aeropuerto. Además, recomiendan reservar unas filas al final del avión por si llega a haber un caso durante el vuelo y así poder aislarlo. Todas estas normas y medidas todavía no tienen carácter de obligatoriedad, quedan a discreción de las aerolíneas y los usuarios son los que elegirán donde y con quién viajar. El

hecho de estar encerrado durante varias horas en un “tubo de metal” hará que la gente tenga un temor grande al contagio. Por esto creemos que quienes mejor se recuperarán serán los hoteles, aunque la capacidad de un hotel obviamente estará ligada a la cantidad de gente que viaje en avión. Es por esto la importancia de la promoción del turismo interno.

En la medida que empiece a reactivar el turismo creemos que la industria de los guías de viaje y los tours van a poder adaptarse bien. Al igual que con los aviones, ciertas normas de sanidad y limpieza van a tener que empezar a implementarse. Limpieza de los vehículos con productos que maten el virus, el uso de barbijos, la apertura paulatina y con ciertas restricciones de capacidad de los lugares turísticos, etc. Va a ser importante que el viajero se sienta cómodo y protegido para poder contar con los servicios de los guías o tours. Los entes y organismos tendrán que ayudar a brindar estas garantías mediante sellos o certificaciones con renovación continua<sup>16</sup>.

Finalmente está la industria hotelera, que creemos que tiene una pequeña ventaja en la medida de que los espacios pueden ser mas grandes, la limpieza puede efectuarse de forma mas estricta y los espacios en común pueden ser cerrados o mas controlados. El lobby del hotel tendrá que tener gente limpiando continuamente tanto los pisos y espacios como los counters. Nuevamente, los certificados y protocolos de entes gubernamentales serán muy importantes para garantizar la seguridad a los viajeros y a su vez, estimular la industria con su tranquilidad. Los hoteles chicos e independientes deberán tratar de preservarse de la mejor manera posible ya que serán los mas vulnerables al no tener un sustento economico fuerte detrás. Ellos deberán ser los mas meticulosos y cuidadosos porque si empieza a haber casos vinculados a estadías en hoteles deberán cerrar sus puertas y afrontar los enormes gastos que eso conllevará.

---

<sup>16</sup> Infobae (2020). Villa Gesell: Lanzaron un sello de calidad sanitaria para el turismo postpandemia. Recuperado el 26 de Junio de 2020. <https://www.infobae.com/politica/2020/06/12/villa-gesell-lanzaron-un-sello-de-calidad-sanitaria-para-el-turismo-postpandemia/>

Por otro lado, cadenas grandes como Hilton, Marriott & Sheraton, Hyatt, etc. están mostrando alianzas con ciertas empresas de limpieza e higiene como Lysol y Dettol que son desinfectantes fuertes en el exterior<sup>17</sup>.

Por todo esto, creemos que la nueva normalidad será un turismo interno fuerte y promovido por los distintos entes y organismos gubernamentales. A su vez, la industria del turismo internacional irá creciendo de a poco en la medida que las garantías y protocolos de seguridad viral permitan viajar a los pasajeros y logren convencerlos de que es seguro hacerlo. Además, con las reglas de cuarentena en países receptivos (obligan a quedarse a quienes entran al país durante 14 días encerrados) es ilógico pensar que habrá una demanda alta por viajes al exterior convencionales. Es más fácil asumir que quienes quieran irse de viaje optarán por destinos internos para evitar normas de ese estilo. Asimismo, la crisis económica que está afectando a la mayoría de la sociedad provocará una gran disminución en la demanda de viajes. Una gran mayoría de las personas que antes utilizaban ahorros para viajar han quedado desempleadas o afrontan gastos extraordinarios por la pandemia y ahora deberán destinar dichos ahorros para otros gastos.

Vemos que para el caso particular de Argentina, esta *nueva normalidad* va a ser un tanto distinta que muchos otros países, principalmente los europeos. Para empezar, en este país no hay certeza ni garantías que las tasas de contagio vayan a bajar en los próximos meses de Julio y Agosto como viene pasando en países de la comunidad europea. A su vez, la crisis económica es muy fuerte y se prevee que será aún peor. El acceso a divisas extranjeras es cada vez mas restrictivo y con dicha crisis, no parece que vaya a mejorar en principio. Este cocktail de problemas muestran una realidad poco alentadora para el turismo, mas que nada el internacional. Creemos que la reactivación del turismo en Argentina hacia esta *nueva normalidad* será en etapas. En primer lugar, se

---

<sup>17</sup> Ellwood, M. (2020). How Hotels Could change after Coronavirus. Recuperado el 28 de Junio del 2020. <https://www.cntraveler.com/story/what-hotels-will-look-like-after-coronavirus>

intentará reactivar la economía nacional a través del turismo interno. Esto será, muy probablemente, apoyado tanto por el gobierno como los entes de turismo domésticos. A su vez, por lo explicado anteriormente, la mayoría de los habitantes no tendrán mucha posibilidad de elegir entre un viaje nacional o internacional.

### **7.3 Nuevo Beta YourTrip COVID-19**

Teniendo en cuenta tanto el contexto a nivel mundial como nacional, lo que creemos que va a ser la nueva normalidad y lo que se espera que será la principal demanda de la industria de turismo para los próximos meses, hemos decidido restringir el lanzamiento del Beta de YourTrip solamente a la Argentina. Esto significa que la restricción implicará que solo viajeros que residan dentro del país, así como también guías y agentes argentinos serán parte de la comunidad YourTrip durante la etapa de *nueva normalidad*. En otras palabras, la aplicación comenzará a funcionar solamente de forma local para promover el turismo dentro del país.

El nuevo modelo de negocios es, en realidad, una modificación al antiguo modelo que se fundaba en la venta y armado de viajes, así como también en el enlace con guías internos para el armado de tours en viajes ya existentes. Si bien esto no cambiará (mas allá del nuevo alcance nacional) lo que si cambiará será el foco que se le pondrá a dichos armados. La *bioseguridad* de los clientes será la prioridad número en ésta etapa, restringiendo un poco el armado de viajes a medida para los viajeros. Si bien ellos podrán elegir destinos, actividades y hoteles; deberán hacerlo entre un número mas acotado de opciones que YourTrip pueda garantizar como “bio-seguras”.

Estamos seguros que es una decisión acertada ya que nos permitirá comenzar con una escala mucho menor para probar el correcto funcionamiento y la armonía de las distintas entidades y procesos que forman parte de YourTrip. A su vez, será una gran oportunidad y un desafío poder promover el turismo desde

una concepción distinta. Los agentes y guías que se sumen a la aplicación deberán detallar todas las normas de higiene y seguridad adecuadas para que los clientes se sientan protegidos y cuidados. Asimismo, deberán trabajar con hoteles que se adhieran a las practicas mencionadas anteriormente, así como también los tours y transportes que lo hagan.

Es muy probable que el primer servicio a brindar por parte de los agentes en el corto plazo sea ofrecer garantías de bioseguridad a los clientes. Esa va a ser una de las claves y uno de los pilares del Beta YourTrip. Un enfoque en la seguridad de los viajeros, el control de normas y prácticas de higiene por parte de los proveedores (hoteles, transportes, guías, etc.)

En esta etapa de transición creemos que será fundamental el cuidado del cliente para cuidar la industria. Los efectos de la cuarentena extendida ayudarán, en cierta forma, a promover el turismo de a poco. El encierro y las prohibiciones de circulación y contacto han hecho que la gente necesite aires nuevos. Lamentablemente, debido a la crisis que también afecta la mayoría de los hogares, estos aires nuevos probablemente sean domésticos y capaz sin mucha extensión temporal, pero importantes a la hora de darle un empujón a una industria tan golpeada en los últimos meses.

YourTrip se deberá ajustar a las reglas que decida el país para obedecer con restricciones y normas vigentes en materia de turismo interno pero deberemos aprovechar las oportunidades presentadas anteriormente. Si logramos ofrecer un servicio seguro tanto para el cliente como los agentes y guías, podremos obtener una ventaja competitiva importante en momentos de delicadeza en la industria. Además, podremos replicar el modelo usado en este caso una vez que se reactive el turismo internacional y se abran las fronteras. Aprenderemos y mejoraremos las desventajas y debilidades que encontremos y nos apalancaremos en las fortalezas y oportunidades. YourTrip tendrá que ver una oportunidad en medio de un contexto de incertidumbre y crisis, para resurgir mas fuerte de lo que en un principio se esperaba.

## **8. EQUIPO**

### **8.1 Socios Fundadores.**

La sociedad tendrá una composición de participación equitativa entre los socios fundadores (45% cada uno) mientras que el 10% restante será para el Ingeniero en sistemas (CTO) Nicolás Vilariño quien brindará el soporte de la plataforma y su diseño/puesta en marcha. Los socios fundadores, Alejandro Daireaux y Santiago Prea son Licenciados en Administración de Empresas de la Universidad de San Andres y fundadores de YourTrip. Son quienes llevarán en marcha al proyecto desde el inicio con la ayuda de los otros empleados. Santiago Prea se encargará del Marketing de la empresa y sus finanzas mientras que Alejandro Daireaux se encargará de las ventas, el recruiting, el apoyo de logístico y el contacto con proveedores (junto con sus empleados a cargo). Ésta división de tareas deviene de las experiencias laborales que poseen los socios fundadores: Sntiago Prea se desarrolló en el ambito de marketing finance de las empresas IBM y BAT mientras que Alejandro está actualmente en Unilever en el área de compras y servicios.

En la medida que el negocio vaya creciendo se tomarán mas empleados para poder focalizar y tener una mejor precision en las tareas. Esto optimizará los resultados y la experiencia tanto del usuario como de los proveedores. La idea es poder sumar como valor agregado las experiencias personales de los empleados de la empresa.

### **8.2 Personal a contratar**

Como se menciona en varias oportunidades, el proyecto estará dividido en dos etapas principales: Startup y Ongoing. Se detallará el personal a contratar para las dos etapas, de forma separada explicando la razón y motivo de empleo. Antes aclararemos la importancia de buscar los mejores talentos para los roles que estaremos buscando para así poder optimizar y eficientizar los procedimientos y prácticas de la empresa. La voluntad y motivación, así como la

capacidad, son de real importancia en las empresas de startup. Además, aclaramos que el rol de CTO ocupado por Nicolas Vilariño será esencial desde el primer momento para armar el equipo que se encargue de la conformación, el diseño y el soporte de la aplicación y web.

Durante la etapa de Startup, procederemos a contratar dos programadores, 5 agentes de scouting, así como también un diseñador y los servicios de un estudio jurídico/contable. Los dos programadores trabajaran en línea con el CTO para poder desarrollar y brindar el soporte tanto de la página web como las aplicaciones móviles. Los roles de estas tres personas son de suma importancia ya que afectarán de forma directa con la experiencia del usuario. En la actualidad, cualquier servicio que tenga una mala web o que devenga en una mala experiencia para los clientes serán servicios que probablemente no vuelvan a ser contratados. Por otro lado, los agentes de scouting serán de suma importancia para la contratación y permanente búsqueda de agentes de viajes y guías. Esto es uno de los pilares de nuestra empresa y creemos que una inversión considerable en estos roles nos brindarán una experiencia óptima. Como mencionamos en reiterados casos, los agentes y guías de viajes serán imprescindibles y necesitamos empleados que busquen a los mejores para que trabajen en conjunto con YourTrip.

La etapa de OnGoing verá un incremento en los empleados de la empresa. Aquí se sumarán 4 programadores (en total 6), 5 agentes de scouting para llegar a 10, una persona encargada de la limpieza y mantenimiento de oficinas mas grandes previstas para esta etapa, dos personas encargadas del call center y soporte general para clientes, una persona de servicio técnico y un contador privado. De forma natural, al incrementar las ventas y el tamaño de la empresa debemos aumentar los programadores para que brinden la experiencia adecuada al nivel de YourTrip. Por otro lado, sumaremos mas agentes de scouting para que haya un continuo incremento en la oferta de agentes y guías para así poder brindar el mejor servicio para todo tipo de especialidades. Los dos agentes encargados del call center podrán responder cualquier consulta e

inconveniente relacionados directamente con la web/aplicación. Vale recordar que cualquier problema directo con el viaje o servicio adquirido con YourTrip será resuelto a través del agente de viajes o el guía contratado, por lo que la empresa en sí no necesita tener una atención al público tan grande. De todas formas, este número será sujeto a la experiencia del usuario para poder, nuevamente, brindar el mejor servicio posible. El contador privado será necesario para poder llevar a cabo la contabilidad de la empresa de forma mas específica para YourTrip. El encargado del servicio técnico trabajará a la par de los programadores para poder asistir a los empleados con problemas de software y asegurar la implementación de la web y aplicación de la mejor forma posible.



Universidad de  
**San Andrés**

## **9. ASPECTOS LEGALES E IMPOSITIVOS**

Tras una serie de reuniones con el estudio VGT Abogados, en donde se analizaron las distintas propuestas que ofrecían los diferentes tipos de sociedad, decidimos empezar con una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Una vez que la empresa madure y crezca, se podrá pasar a una Sociedad Anónima, ya que está permitido el cambio de una a otra sin ningún tipo de impedimento legal.

Las ventajas para destacar de la SRL son su pequeña inversión en mantenimiento ya que el mandato de los gerentes puede ser indeterminado y se ahorran los costos de inscribir el artículo 60 en el IGJ cada 3 ejercicios como la S.A. También, es limitada en cuanto a cantidad de socios (como máximo 50), por lo que se mantiene una mejor calidad en la relación y se puede supervisar mejor, hay derecho de preferencia de venta. Además el artículo 143 de la Ley de Sociedades avala el establecimiento de un límite de transmisión de cuotas, facilitando el ejercicio económico del emprendimiento. Finalmente, solo con el libro de actas se puede empezar a poner en marcha el emprendimiento, lo cual no es así con los otros tipos de sociedades.

Por el lado de la Sociedad Anónima, las diferencias están en su anonimidad (no importa la calidad del socio), comúnmente tiene mejor marketing respecto de los clientes, el capital mínimo de suscripción es de 100.000 pesos, para poner en marcha el emprendimiento se necesitan actas de directorio, asamblea, registro de acciones, registro de asistencias a asambleas, etc. Por lo tanto, empezaremos con una SRL, y en caso de ser necesario pasaremos a una S.A.

Estaremos trabajando en conjunto con VGT Abogados para garantizar la legalidad y viabilidad del emprendimiento en todo momento. No se necesitan permisos particulares ni normas de importación para empezar a funcionar. En

2008 se sanciona una ley contra los delitos informáticos (ley 26.388) que esclarece y actúa de protección contra distintas vulnerabilidades del e-commerce.

Si bien no se presentan mayores dificultades legales en un comienzo, la idea es tener una relación directa con VGT Abogados y prestar sus servicios durante todo el tiempo para poder cubrirse en caso de alguna eventualidad.

Según la ley de protección de datos personales (25.326), se deberán tener inscriptos todos los archivos, bases o bancos de datos destinados a dar informes en el registro nacional de datos personales, ya que se deben garantizar el control y la confidencialidad de los datos obtenidos.

En cuanto al registro de la marca, el trámite se hace en <https://portaltramites.inpi.gob.ar/>

1. Registración de usuario: cargar los datos personales y generar una clave para comenzar la realización del trámite.
2. Disponibilidad de marca: Se debe comprobar en la base de datos del INPI si la marca que se quiere registrar es nueva
3. Solicitud marca nueva:
  - a. Datos de la marca: Se la debe registrar cómo marca mixta ya que la marca se encuentra constituida por una imagen y al menos un letra
  - b. Titularidad: Se debe completar la información correspondiente a la titularidad de la marca. Se debe mencionar quienes son los titulares y que porcentaje le corresponderá a cada uno. En este caso Alejandro Daireaux y Santiago Prea serán los titulares de la marca y se dividirán el porcentaje en partes iguales.
  - c. Protecciones: se debe determinar el tipo de protección. Es decir, definir el clase/rubro del alcance de la marca

- d. Autorizados: se cargan los datos de una persona que se la quiera autorizar para realizar trámites simples en el expediente. En este caso, se le daría ese lugar al programador.
4. Pago de solicitud: Se puede abonar el trámite vía “online”

Por último, para realizar el alta de dominio en internet es necesario:

1. Poseer CUIT/CUIL
2. Clave Fiscal nivel 3
3. Servicios adheridos en AFIP.

Luego se debe:

1. consultar sí el nombre del dominio está disponible
2. adherir a los servicios de Administración de dominios de NIC Argentina y Trámites a Distancia de los ministerios de modernización.
3. Registrar el dominio
4. El costo es de:

Zona	Alta	Renovación	Transferencia	Disputa
.com.ar	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 420
.net.ar	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 420

5. Los dominios tienen validez de 1 año. Si no se renueva, se lo da de baja del registro de manera automática.

## **10.CONCLUSION**

YourTrip nace como una idea innovadora que viene ofrecer un producto disruptivo en el mercado. Cansados de recorrer los mismos sitios en cada destino, los creadores de este proyecto deciden buscar una alternativa a los viajes tradicionales. Para esto, llevan a cabo un análisis exhaustivo de la industria, como así también de la demanda.

Durante el trabajo se utilizaron diferentes herramientas adquiridas dentro de la carrera universitaria. Ese es el caso del análisis PEST, FODA, como así también de las cinco fuerzas de Porter, fundamentales para poder entender la industria en la que se llevara a cabo el plan de negocios. Lo mismo ocurre con el modelo CANVAS, pieza clave para definir y crear modelos de negocios innovadores simplificado en 4 áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

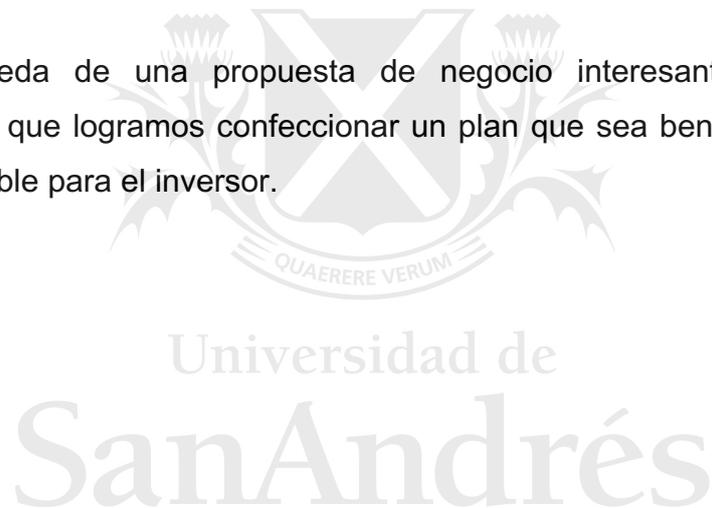
Se considera que los esfuerzos puestos en la sección de Marketing son suficientes para sentar las bases de un proyecto original e interactivo, donde se conecte a ambos viajeros-freelancers para una experiencia única.

Por otro lado, en términos financieros, se considera que el plan de negocios es rentable, ya que su VAN es positivo, la TIR es mayor a la tasa estimada (K) y que su periodo de recupero es en tan solo 12 meses para la segunda etapa (solo 45 transacciones promedio).

La misión es ofrecer la mejor opción de viaje para nuestros clientes, que puedan conocer los distintos lugares de una manera distinta, única e inolvidable. Por otro lado, la visión ser una empresa líder en el rubro turístico, ofrecer experiencias únicas e inigualables para cada uno de nuestros clientes, y de esta manera ser una de las empresas mas importantes del mercado.

Por otra parte, se nos hace difícil no considerar el momento que se está viviendo mundialmente a partir de la pandemia generada por el Covid-19. Es por eso que decidimos crear un capítulo independiente a la idea original, considerando como se iba a adaptar nuestro plan al contexto actual. Al ser la industria turística una de las más afectadas, creímos importante no solo analizar como se estaba viendo afectada, sino también considerar un plan de negocios Beta que se adapte de la mejor manera. Es por eso que decidimos lanzar el proyecto inicialmente únicamente para habitantes del territorio argentino. Creemos que también esto nos dará la pauta de los aciertos y errores que podemos haber tenido con la plataforma, para luego perfeccionarla y lanzarla de manera global.

En la búsqueda de una propuesta de negocio interesante y diferente, consideramos que logramos confeccionar un plan que sea beneficioso para el cliente y rentable para el inversor.



## 11.BIBLIOGRAFÍA

- Airaldi, A. (2019). Argentina: Buscan promociones para no quedarse en casa en vacaciones. Recuperado el 19 de Noviembre de 2019. <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-buscan-promociones-para-no-quedarse-en-casa-en-vacaciones/>
- De Juniac, A. (2020). Remarks and Briefing of COVID-19 impacts. Recuperado el 19 de Junio de 2020. <https://www.iata.org/en/pressroom/speeches/2020-06-16-01/>
- Deloitte, (2019). Consumo Movil Argentina y Latinoamérica en 2018. Recuperado el 19 de Noviembre de 2019. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/technology-media-telecommunications/arg-infografia-consumo-movil-2019.pdf>
- Dilts, J. (2017). Travel agencies: A service industry in transition in the networked economy. Recuperado el 11 de Octubre del 2019. <https://web-a-ebsohost-com.eza.udesa.edu.ar/ehost/detail/detail?vid=0&sid=9195083e-e4be-4ddd-9926-f37e157a3d15%40sdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT1laG9zdC1saXZI#AN=18076181&db=bth>

- Ellwood, M. (2020). How Hotels Could change after Coronavirus. Recuperado el 28 de Junio del 2020. <https://www.cntraveler.com/story/what-hotels-will-look-like-after-coronavirus>
- Friedrich, S. (2019). Global Luxury Tourism Market 2019. Statista. Recuperado el 28 de noviembre de 2019. [https://www.statista.com/press/p/luxury\\_tourism\\_market/](https://www.statista.com/press/p/luxury_tourism_market/)
- Infobae (2020). Villa Gesell: Lanzaron un sello de calidad sanitaria para el turismo postpandemia. Recuperado el 26 de Junio de 2020. <https://www.infobae.com/politica/2020/06/12/villa-gesell-lanzaron-un-sello-de-calidad-sanitaria-para-el-turismo-postpandemia/>
- Laudon, K & Laudon, J. (2016). Sistemas de información digital. Recuperado el 12 de Septiembre de 2019. [http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/ld-Sistemas de informacion gerencia 14%20edicion.pdf](http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/ld-Sistemas_de_informacion_gerencia_14%20edicion.pdf)
- Murciego, L. (2020) Coronavirus: los hoteles podrían despedir hasta 15.000 personas. Recuperado el 8 de Abril 2020. <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/coronavirus-hoteles-podrian-despedir-15000-personas-nid2351806>



- New York University: Stern (2020). Betas by sector. Recuperado el 08 de Febrero del 2020. [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Rodriguez, B. et al. (2012). Interactive design of personalised tourism routes. Recuperado el 10 de Octubre del 2019. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517711001993>
- Sandri, P. (2020). Caída del turismo internacional a causa del COVID-19. Recuperado el 25 de Junio de 2020. <https://www.lavanguardia.com/economia/20200507/481012419301/turismo-internacional-coronavirus-perdidas-2020.html>
- Santos del Valle, A. (2020). The tourism industry and the Impact of COVID-19. Recuperado el 10 de Abril de 2020. [https://worldshoppingtourism.com/downloads/GJC\\_THE\\_TOURISM\\_INDUSTRY\\_AND\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_COVID\\_19.pdf](https://worldshoppingtourism.com/downloads/GJC_THE_TOURISM_INDUSTRY_AND_THE_IMPACT_OF_COVID_19.pdf)

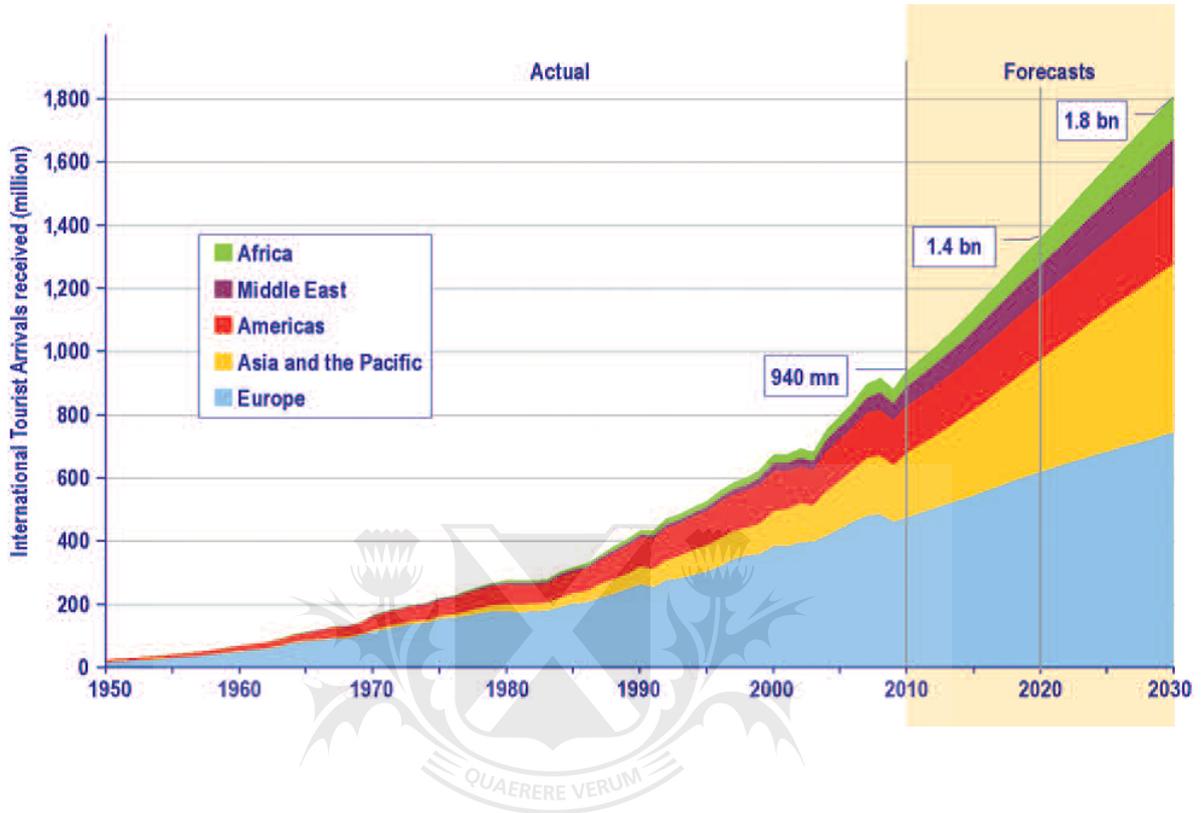


- Serra Cantallops, A. (2002). Marketing Turístico. Recuperado el 20 de Septiembre de 2019. <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/documentacion/Indices/6023.pdf>
- Whitaker, A. (2019). Personalization and the Tourism Industry. Forbes. Recuperado el 28 de noviembre de 2019. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/06/12/personalization-and-the-tourism-industry/#611bdf747b4>
- World Tourism Organization. (2019). International Tourism Highlights, 2019 Edition. Recuperado el 2 de Diciembre del 2019. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152?download=true&>



## 12.ANEXOS

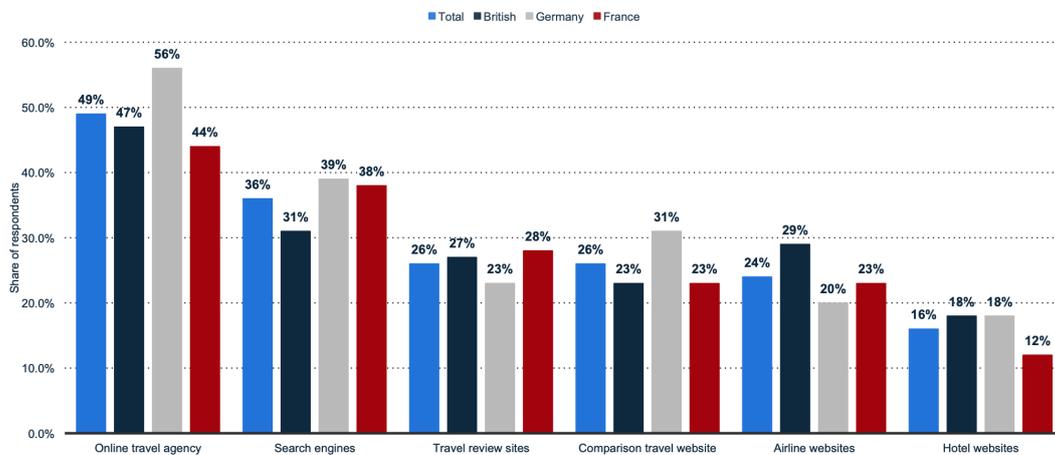
Anexo 1- Predicciones del aumento de turistas por continente.



Anexo 2- Principales formas de reservas de turismo en Europa (2017)

### Main online sources used to book travel on last trip by travelers in Europe in 2017

Main online sources used to book travel in Europe 2017

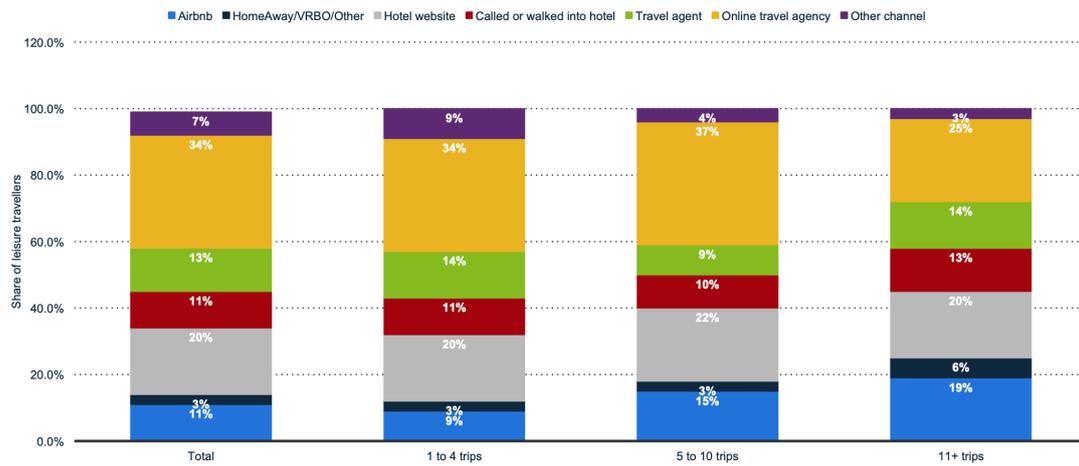


Note: France, Germany, United Kingdom; March 30 to April 7, 2017; 3003\*  
 Further information regarding this statistic can be found on [page 64](#).  
 Source(s): Expedia; ID 808081

Anexo 3- Canales de reserva principales de EEUU y Europa (2017)

Leisure travel booking share by channel in the United States and Europe in 2017

Share of leisure trip bookings by channel in the U.S. and Europe 2017



Note: North America, Europe, France, Germany, United Kingdom, United States; 2017; 18 years and older; 4,000; The survey respondents from Europe came from the UK, France and Germany

Further information regarding this statistic can be found on [page 50](#).

Source(s): Morgan Stanley; [ID 798208](#)

Anexo 4.1- Adwords Argentina

**AdWords Express** Todas las empresas > PANDORA Indumentaria

Argentina x + Añadir ubicación (ciudad, estado o país)

**Audience potencial**  
631.380 personas podrían ver tu anuncio al mes

Esta estimación indica cuántas personas buscan empresas como la tuya en la ubicación que has especificado. La verdadera visita a un anuncio puede variar.

¿En qué idioma quieres anunciarlo?  
Español

¿Qué producto o servicio quieres anunciar?  
Agencia de viajes

Muestra tu anuncio a las personas que busquen

- Agencia de viajes
- América del norte
- Cruceros
- Vacaciones en Disneyland
- Nieve
- Ofertas

## Anexo 4.2- Adwords Express

AdWords Express Todas las empresas > PANDORA Indumentaria

### Crea un anuncio

Escribe un anuncio que informe a los clientes de los productos y servicios que ofreces.

¿Necesitas más ayuda? Echa un vistazo a algunos ejemplos de anuncios.

**Título**  
 03

**Texto del anuncio**  
 27  
 16

**Los clics en tu anuncio dirigen a**

**Número de teléfono**

**Vista previa de los tipos de anuncio**

**Pandora Clothing Store**  
[www.facebook.com](http://www.facebook.com)  
 011 4718-7728  
 Local 42  
 Euskal Herria Plaza  
 Troncos del Talar, Buenos Aires

Tu anuncio en la Búsqueda de Google [Mostrar vista previa a pantalla completa](#)

[Atrás](#) [Siguiente](#)

## Anexo 4.3- Adwords Presupuesto

AdWords Express Todas las empresas > PANDORA Indumentaria

### Establece el presupuesto

Permite establecer el importe diario que quieres invertir en publicidad.

ARS  ARS al día de media <sup>(?)</sup>  
 ARS al mes como máximo

Intervalo de presupuesto típico de tus competidores <sup>(?)</sup>

**Cobertura del anuncio estimada**

clics y llamadas al mes

Esta estimación se basa en empresas con un presupuesto y una configuración de anuncio similares.

**Cómo funciona el presupuesto**

<p><b>Cuándo pagas</b> Solo pagarás cuando alguien haga clic en tu anuncio o llame a tu empresa.</p>	<p><b>Cuánto cuesta</b> Cada clic tiene un coste distinto, pero no gastarás más del presupuesto mensual que hayas establecido.</p>	<p><b>Qué ocurre si cambias de idea</b> Puedes a publicar el anuncio sin compromiso, ya que puedes cambiar el presupuesto o cancelar su publicación en cualquier momento.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

[Atrás](#) [Siguiente](#)

Anexo 5.1- Vista Previa Anuncio Predeterminado

**Promocionar página**
✕

**CONTENIDO DEL ANUNCIO** Guardar

Texto ?

Clothes & Design

Agregar una imagen ? Agregar un video

Cambiar posición de la imagen

---

**PÚBLICO**

Lugar ?

Si se deja en blanco, tu anuncio se entregará en Argentina.

Intereses ?

Agencias de viajes ✕
Travel website ✕
Viajes ✕
Turismo ✕
Ecoturismo ✕
Viajes de aventura ✕
Turismo rural ✕
Viajes en avión ✕

+ Momondo + Restaurantes + Ríos + Opodo

Términos y condiciones

**VISTA PREVIA DEL ANUNCIO**

Sección de noticias de la computadora
Sección de noticias del celular
Columna derecha

Página sugerida

PANDORA

**PANDORA Indumentaria**

Publicidad

Clothes & Design

**PANDORA Indumentaria**

Indumentaria

A 226 personas les gusta esto.

Me gusta esta página

Términos y condiciones

Anexo 5.2 Vista Previa 2 Anuncio Predeterminado

**Promocionar página**
✕

+ Momondo + Restaurantes + Ríos + Opodo  
+ Vida

Edad

-

Sexo

---

**PRESUPUESTO Y DURACIÓN**

Presupuesto diario ?

**\$100,00**
▼

Aprox. 38 - 154 Me gusta por día

Duración ?

Publicar este anuncio hasta el

---

**PAGO**

Divisa

Peso argentino
▼

Términos y condiciones

**VISTA PREVIA DEL ANUNCIO**

Sección de noticias de la computadora
Sección de noticias del celular
Columna derecha

Página sugerida

PANDORA

**PANDORA Indumentaria**

Publicidad

Clothes & Design

**PANDORA Indumentaria**

Indumentaria

A 226 personas les gusta esto.

Me gusta esta página

Términos y condiciones

Anuncio 6- Cuadro turismo Emisivo Argentina

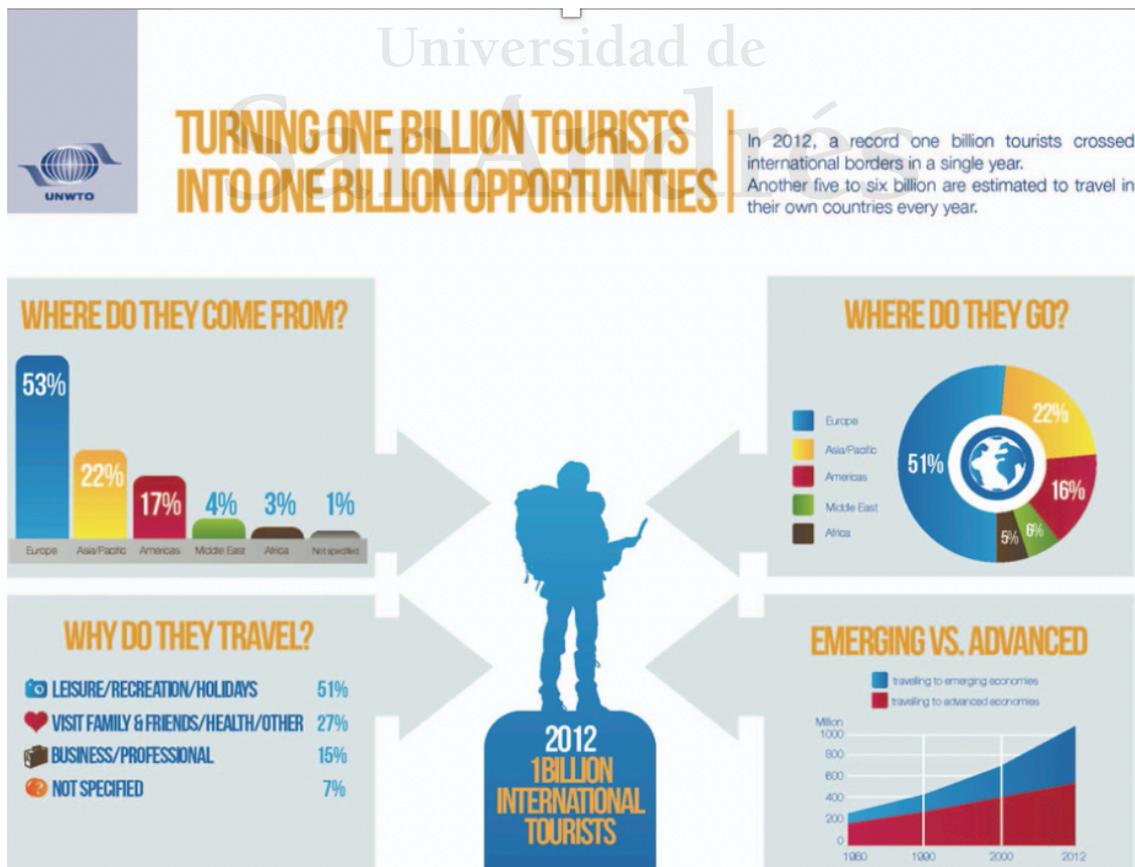
**Cuadro 7. Turismo emisivo.** Salida de turistas, pernocetes y gasto total. Aeropuerto Internacional de Ezeiza y Aeroparque Jorge Newbery. Años 2014-2015.

Mes	Turistas residentes	Var. anual	Pernocetes	Var. anual	Gasto total en US\$	Var. anual
	miles	%	millones	%	millones	%
<b>Año 2014</b>	<b>2.466,6</b>	<b>-4,5</b>	<b>34,8</b>	<b>-4,8</b>	<b>3.075,2</b>	<b>-3,4</b>
Enero	228,0	-1,3	3,6	7,7	261,2	21,1
Febrero	264,0	-0,9	4,5	7,0	357,4	14,6
Marzo	222,9	-5,8	3,4	-6,5	297,9	-2,2
Abril	181,8	-25,0	2,5	-18,7	271,7	-10,3
Mayo	208,7	11,5	2,8	11,7	281,6	13,5
Junio	190,1	-4,4	2,4	-13,1	229,0	-3,6
Julio	205,2	-6,1	2,9	-6,6	230,0	-16,5
Agosto	213,3	7,0	2,9	-0,1	245,6	4,3
Septiembre	199,2	-5,9	2,8	-8,4	269,4	-3,0
Octubre	208,5	-8,1	2,5	-17,1	219,5	-28,4
Noviembre	180,8	-4,8	2,2	-9,0	222,3	-10,3
Diciembre	164,3	-4,8	2,4	-8,0	189,6	-14,3
<b>Año 2015</b>						
Enero*	216,2	-5,2	3,1	-13,5	212,8	-18,5

**Cuadro 8. Turismo emisivo.** Salida de turistas, estadía promedio y gasto diario promedio. Aeropuerto Internacional de Ezeiza y Aeroparque Jorge Newbery. Enero 2015.

	Turistas residentes*	Var. anual	Estadía promedio*	Var. anual	Gasto diario promedio*	Var. anual
	miles	%	noches	%	US\$	%
<b>Total</b>	<b>216,2</b>	<b>-5,2</b>	<b>14,3</b>	<b>-8,8</b>	<b>68,8</b>	<b>-5,8</b>

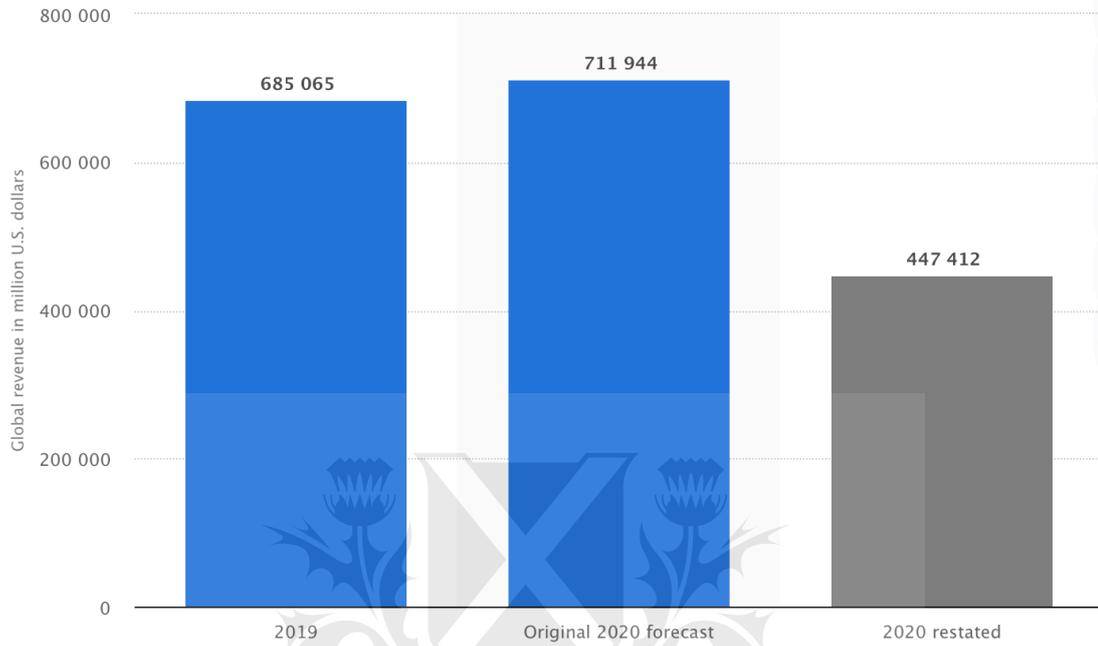
Anexo 7- Información General del Turismo mundial (2018)



## Anexo 8- Oportunity Checklist

<b>Customer</b>	
Identifiable	PTA
Demographics	Claro
Psychographics	Claro
<b>Trends</b>	
Macro Market	Multiple
Target Market	Multiple
Window of Opportunity	Probablemente Abriédose
Market Structure	Creciendo
<b>Market Size</b>	
How Many	PTA
Demand	En constante crecimiento
<b>Market Growth</b>	
Rate	Mas del 25%
<b>Price/Frequency/Value</b>	
Price	Variable
Frequency	Frecuente y variado
Value	En las experiencias
Operating Expenses	Medios y variables
Net Income Margin	mayores al 15%
Volume	Alto
<b>Distribution</b>	
Where are you in the value chain?	
<b>Competition</b>	
Market Structure	Madura pero en constante crecimiento
Number of Direct Competitors	Pocos
Number of Indirect Competitors	Varios
Number of Substitutes	Varios
Stealth Competitors	Probables
Strength of Competitors	Debil
<b>Key Success Factors</b>	
Relative Positions	Fuerte
<b>Vendors</b>	
Relative Power	Medio
Gross Margins they Control in the value chain	Medio
<b>Government</b>	
Regulation	Medio-Altos
Taxes	Medio-Altos
<b>Global Environment</b>	
Customers	Accesibles e interesados
Competition	Existente-Debil
Vendors	Existentes-en constante crecimiento

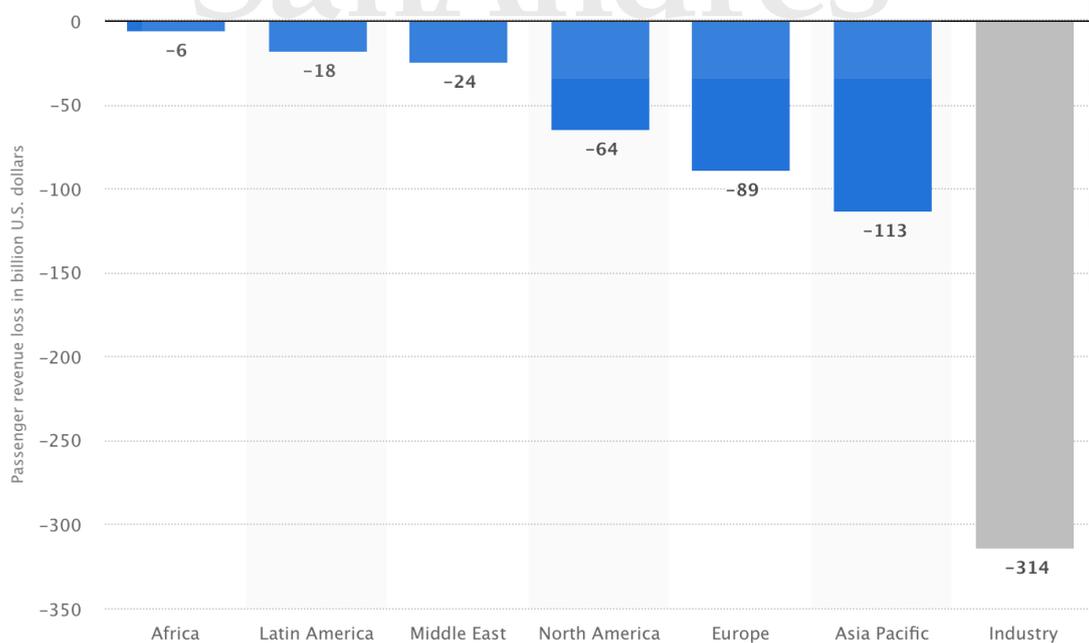
Anexo 9.1: Ingresos de la industria pronosticados a principio de año para el 2020 y el ajuste por COVID-19.



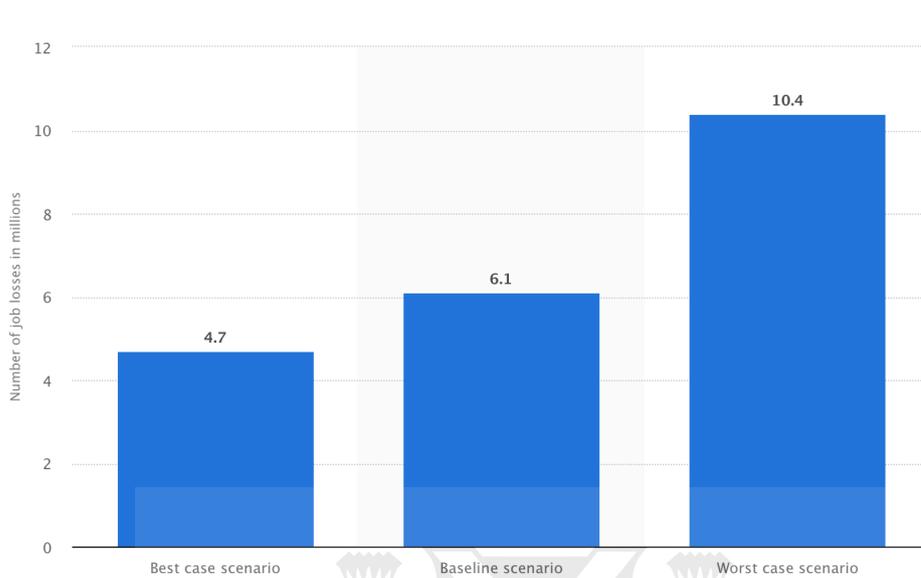
Details: Worldwide; 2019 and 2020

© Statista

Anexo 9.2: Pérdidas por región de aerolíneas de pasajeros por la pandemia en Billones de USD.



Anexo 9.3: Puestos de trabajo en riesgo por la pandemia causada por el virus COVID-19 en América Latina.



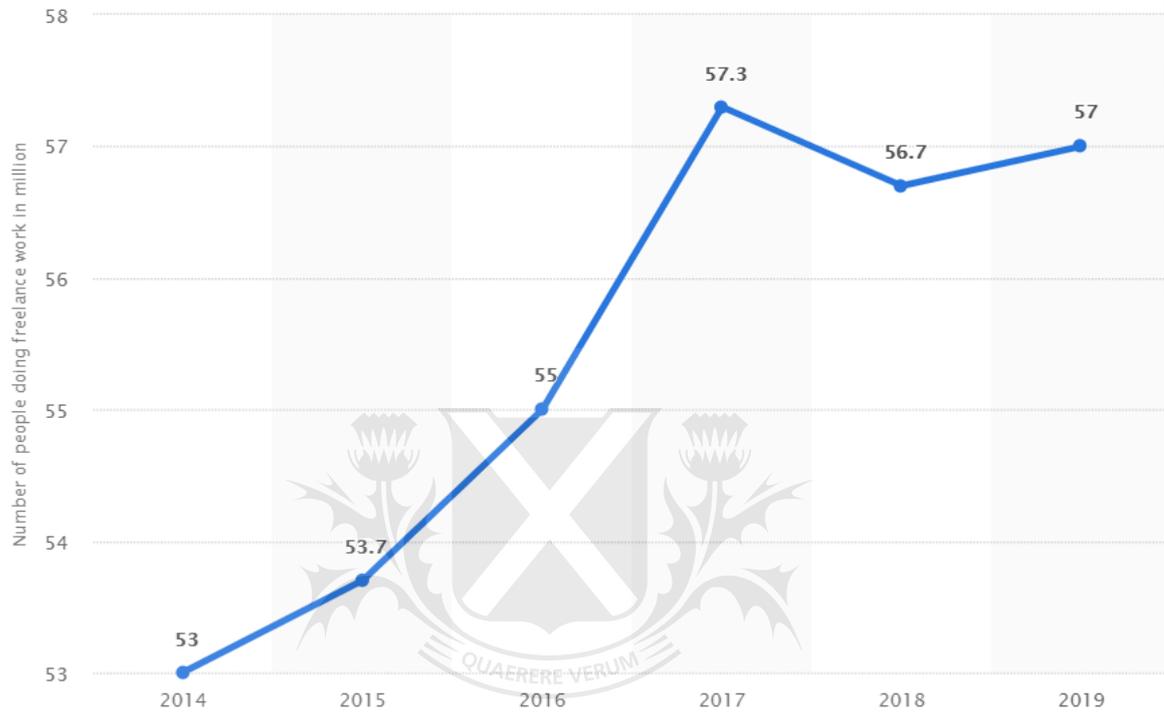
Details: Central and South America; WTTC; 2020; Estimates

© Statista

Anexo 9.4: Cambio en el precio de las acciones de compañías seleccionadas de la industria de viajes post Covid-19. (comparación contra el último cierre)



Anexo 10- Crecimiento del mercado de Free-lancers desde 2014 hasta 2019 en Estados Unidos. <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/685468/amount-of-people-freelancing-us/>

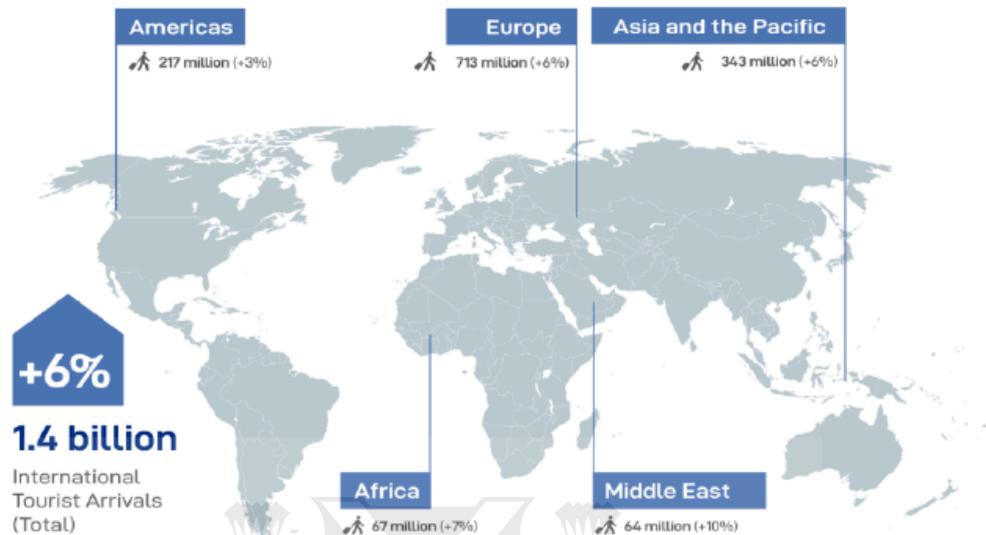


**Details:** United States; Upwork; Edelman; 2014 to 2019

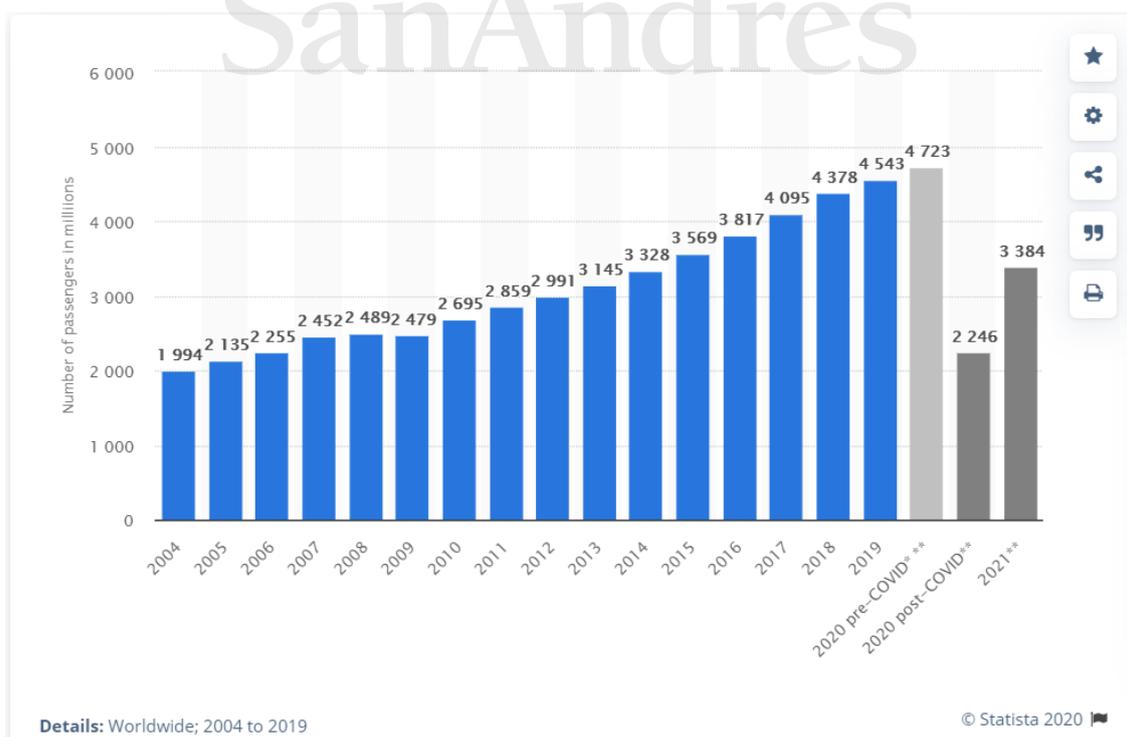
Universidad de  
San Andrés

Anexo 11- Performance del turismo a escala global en el año 2018.

## International Tourist Arrivals 2018



Anexo 12: Número de pasajeros programados abordados por la industria global de aerolíneas desde 2004 hasta 2021. <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/564717/airline-industry-passenger-traffic-globally/>



## Anexo 13.1- Finanzas

<b>Familia Tipo</b>	<b>4 Personas</b>
<b>Promedio de Tiempo</b>	<b>14 Dias</b>

REPARTICION DESTINO CLIENTES	
Destino	%
Europa	38%
America del Norte	15%
Oceania	5%
Africa	7%
Asia	8%
Sudamerica	15%
Argentina	12%

## Anexo 13.2- Valores de referencia

<b>Total Comisiones</b>	<b>USD 1.239,44</b>
-------------------------	---------------------

Dolar Oficial	\$70,00
---------------	---------

<b>Comision en USD</b>	<b>\$1.239,44</b>
------------------------	-------------------

## Anexo 13.3.1- Precios Promedio Viaje

PRECIO DE VIAJE			
Destino	Precio Promedio	Porecentaje sobre reparticion	Comision (5%)
Europa	USD 20.000,00	USD 7.600,00	USD 380,00
America del Norte	USD 14.000,00	USD 2.100,00	USD 105,00
Oceania	USD 24.000,00	USD 1.200,00	USD 60,00
Africa	USD 24.000,00	USD 1.680,00	USD 84,00
Asia	USD 24.000,00	USD 1.920,00	USD 96,00
Sudamerica	USD 10.000,00	USD 1.500,00	USD 75,00
Argentina	USD 6.000,00	USD 720,00	USD 36,00
<b>Total</b>		<b>USD 16.720,00</b>	<b>USD 836,00</b>

## Anexo 13.3.2 Precios Promedio Vuelos

PRECIO DE VUELOS			
Destino	Precio Promedio	Porecentaje sobre reparticion	Comision (2,5%)
Europa	USD 8.000,00	USD 3.040,00	USD 76,00
America del Norte	USD 6.000,00	USD 900,00	USD 22,50
Oceania	USD 8.800,00	USD 440,00	USD 11,00
Africa	USD 8.800,00	USD 616,00	USD 15,40
Asia	USD 10.000,00	USD 800,00	USD 20,00
Sudamerica	USD 4.400,00	USD 660,00	USD 16,50
Argentina	USD 2.000,00	USD 240,00	USD 6,00
<b>Total</b>		<b>USD 6.696,00</b>	<b>USD 167,40</b>

## Anexo 13.3.3 Precios Promedio Hoteles

PRECIO DE HOTELES			
Destino	Precio Promedio	Porcentaje sobre reparticion	Comision (5%)
Europa	USD 5.600,00	USD 2.128,00	USD 106,40
America del Norte	USD 4.480,00	USD 672,00	USD 33,60
Oceania	USD 6.720,00	USD 336,00	USD 16,80
Africa	USD 6.720,00	USD 470,40	USD 23,52
Asia	USD 4.480,00	USD 358,40	USD 17,92
Sudamerica	USD 2.800,00	USD 420,00	USD 21,00
Argentina	USD 2.800,00	USD 336,00	USD 16,80
<b>Total</b>		<b>USD 4.720,80</b>	<b>USD 236,04</b>

## Anexo 13.4- Etapa “Start-Up”

**START UP**

COSTOS FIJOS			
Concepto	Unidad	Precio	Total
Dominio	1	\$5.000,00	\$5.000,00
Internet 300M	1	\$257,73	\$257,73
CTO	1	\$2.577,32	\$2.577,32
Programador	2	\$1.546,00	\$3.092,00
Scouting	5	\$1.030,00	\$5.150,00
Diseño de marca	1	\$2.577,32	\$2.577,32
Estudio Juridico	1	\$1.030,93	\$1.030,93
Servidores	1	\$515,46	\$515,46
<b>TOTAL CF</b>		<b>\$20.200,76</b>	

COSTOS VARIABLES			
Concepto	Unidad	Precio	Total
AdWords	1	\$515,46	\$515,46
Facebook e Insta	1	\$4.500,00	\$4.500,00
Revista Lugares	1	\$927,84	\$927,84
<b>TOTAL CV</b>		<b>\$5.943,30</b>	

## Anexo 13.5- Flujos de Fondo Start-Up

Concepto	Febrero 21	Marzo 21	Abril 21	Mayo 21	Junio 21	Julio 21	Agosto 21
<b>Costo Total</b>	\$20.200,76	\$12.623,44	\$12.623,44	\$12.623,44	\$18.566,74	\$18.566,74	\$18.566,74
<b>Demanda Estimada</b>					2	5	9
<b>Precio Promedio</b>	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44
<b>Facturacion Total</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.478,88	\$ 6.197,20	\$ 11.154,96
<b>Resultado s/Imp</b>	\$ (20.200,76)	\$ (12.623,44)	\$ (12.623,44)	\$ (12.623,44)	\$ (16.087,86)	\$ (12.369,54)	\$ (7.411,78)
<b>Resultado Neto</b>	\$ (20.200,76)	\$ (12.623,44)	\$ (12.623,44)	\$ (12.623,44)	\$ (16.087,86)	\$ (12.369,54)	\$ (7.411,78)

Septiembre 21	Octubre 21	Nov. 21	Dic. 21	Ene. 22	Feb. 22
\$18.566,74	\$18.566,74	\$18.566,74	\$18.566,74	\$18.566,74	\$18.566,74
15	22	30	39	49	60
\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44
\$ 18.591,60	\$ 27.267,68	\$ 37.183,20	\$ 48.338,16	\$ 60.732,56	\$ 74.366,40
\$ 24,86	\$ 8.700,94	\$ 18.616,46	\$ 29.771,42	\$ 42.165,82	\$ 55.799,66
\$ 16,16	\$ 5.655,61	\$ 12.100,70	\$ 19.351,42	\$ 27.407,78	\$ 36.269,78

## Anexo 13.6- Etapa “On-Going”

**ON-GOING**

COSTOS FIJOS			
Concepto	Unidad	Precio	Total
Alquiler Oficina	1	\$3.000,00	\$3.000,00
Internet 30M	1	\$250,00	\$250,00
CTO	1	\$5.000,00	\$5.000,00
Programador	6	\$1.546,00	\$9.276,00
Scouting	10	\$1.030,00	\$10.300,00
Limpieza	1	\$1.000,00	\$1.000,00
Estudio Juridico	1	\$5.000,00	\$5.000,00
Call Center	2	\$1.000,00	\$2.000,00
Servicio Tecnico	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Contador	1	\$2.500,00	\$2.500,00
Servidores	2	\$500,00	\$1.000,00
<b>TOTAL CF</b>		<b>\$40.826,00</b>	

COSTOS VARIABLES			
Concepto	Unidad	Precio	Total
AdWords	1	\$3.000,00	\$3.000,00
Facebook	1	\$9.000,00	\$9.000,00
Revista Lugares	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Luz	1	\$700,00	\$700,00
Agua	1	\$200,00	\$200,00
Gas	1	\$500,00	\$500,00
<b>TOTAL CV</b>		<b>\$13.500,00</b>	

## Anexo 13.7- Flujos de Fondos “On-Going”

Concepto	Marzo 22	Abril 22	Mayo 22	Junio 22	Julio 22	Agosto 22
<b>Costo Total</b>	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00
<b>Demanda Estimada</b>	75	81	87	93	96	99
<b>Precio Promedio</b>	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44
<b>Facturacion Total</b>	\$ 92.958,00	\$ 100.394,64	\$ 107.831,28	\$ 115.267,92	\$ 118.986,24	\$ 122.704,56
<b>Resultado s/Imp</b>	\$ 38.632,00	\$ 46.068,64	\$ 53.505,28	\$ 60.941,92	\$ 64.660,24	\$ 68.378,56
<b>Resultado Neto</b>	\$ 25.110,80	\$ 29.944,62	\$ 34.778,43	\$ 39.612,25	\$ 42.029,16	\$ 44.446,06

Septiembre 22	Octubre 22	Nov. 22	Dic. 22	Ene. 23	Feb. 23
\$ 54.326,00	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00	\$ 54.326,00
100	105	120	125	140	150
\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44	\$ 1.239,44
\$ 123.944,00	\$ 130.141,20	\$ 148.732,80	\$ 154.930,00	\$ 173.521,60	\$ 185.916,00
\$ 69.618,00	\$ 75.815,20	\$ 94.406,80	\$ 100.604,00	\$ 119.195,60	\$ 131.590,00
\$ 45.251,70	\$ 49.279,88	\$ 61.364,42	\$ 65.392,60	\$ 77.477,14	\$ 85.533,50