



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA**

***UAR***

***Primera Aplicación Mobile de turismo global en realidad  
aumentada***

**Autor: Rodrigo Zaks**

**Mentor: Pedro Frías**

**Buenos Aires, Octubre 2019**



Universidad de  
**San Andrés**

Escuela de Negocios  
MBA



Primera Aplicación Mobile de turismo global  
en realidad aumentada.

Autor: Rodrigo Zaks

Mentor: Pedro Frías

Buenos Aires, Octubre 2019

## Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo	4
Presentación del proyecto: UAR	6
Presentación de la necesidad y la idea	6
Necesidad de los turistas	6
Necesidad de las ciudades	7
La idea	8
Evaluación de la Oportunidad de Negocio	9
Oportunidad de negocio	9
Factores clave de éxito	11
El cliente y el mercado objetivo	12
Tamaño total del Mercado	12
Propuesta de valor, modelo de negocio y ventajas competitivas	14
¿Por qué UAR para turistas?	14
¿Por qué UAR para ciudades?	15
Ventajas Competitivas	15
Modelo de Negocio	15
Canvas Business Model	16
Competencia y Análisis de la Industria	25
Turismo	25
Smartphones	26
Análisis de las Cinco fuerzas competitivas	27
Análisis PESTLE	32
Análisis FODA	35
Plan de Marketing	37
Penetración de Mercado para el desarrollo de ciudades	37
Inversiones de marketing digital	40
Inversiones en publicidad tradicional	43
Indicadores de Performance Clave de Marketing	44
Relacionamiento con el cliente	46
Customer Journey Map	46
Visión de UAR	47
Cultura Organizacional	47
Signature Experience	47

Estructura Organizacional	48
Organigrama UAR	51
Plan operativo	52
Plan de Expansión	52
PLAN FINANCIERO	55
Generación de Beneficios	55
Egresos	58
Inversión Inicial	59
Libros, artículos, y papers académicos	61
Sitios WEB	61
Anexos	63
Anexo 1: Templates modelo	63
Anexo 2: Customer Journey	64
Anexo 3: Detalles de ingresos en USD	64
Anexo 4: Detalles de egresos en USD	65
Anexo 5: Estado de resultados, Flujo de Fondos Proyectado, Van – TIR – Valor de venta del proyecto	65



## Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo tiene como objetivo presentar el plan de negocios de UAR, una aplicación mobile que pretende transformar la experiencia de los turistas a través del uso de realidad aumentada, mientras ofrecerá al mismo tiempo información de sus turistas a las ciudades que deseen gestionar datos sobre los mismos.

UAR será un producto desarrollado por la empresa Unidigital, empresa de desarrollo creativo y tecnológico en tecnologías disruptivas. La empresa ya cuenta con un prototipo testado con buenos resultados en la interacción del usuario con la APP (UX). Incentivando a llevar este proyecto a cabo.

Durante el último tiempo, existen diferentes estudios que muestran altos índices de crecimiento de la industria del turismo y el uso del smartphone a nivel global.

El proyecto abarca diversas fases de lanzamiento donde en este trabajo se detalla el la “ola 1” del proyecto que consiste en portales inmersivos de promoción turística y tours en diferentes ciudades del mundo en realidad aumentada. En el resto de las etapas pensadas para un futuro, se proyecta incorporar a la app posibilidad de reserva de hoteles, medios de movilidad, servicios de traducción, e integración de una billetera virtual a la misma para poder disponer todo lo que se requiere en un viaje al alcance de la mano, en el smartphone.

UAR es un modelo de negocio basado en la integración público-privado, con el propósito de crear una experiencia digital innovadora tanto para los turistas como para a las ciudades:

- Solución digital integral para los turistas en una sola APP.
- Ofrecer beneficios para el gobierno local receptor:
  1. Permite obtener información de turismo para gestionar.
  2. Permite monitorear las actividades de sus turistas en tiempo real.

El mercado objetivo son turistas y entes de turismo locales que deseen conocer y gestionar sobre el turismo receptivo.

El proyecto en su primera etapa de lanzamiento y durante sus primeros 5 años presenta un VAN de USD 85.637.459.- y una TIR de un 149%, requiriendo una inversión de USD 15.372.863.- hasta lograr generar flujos positivos.

Se evalúa como alternativa realizar un “exit” al finalizar el quinto año por un valor estimado de USD 207.352.694.-

---



Universidad de  
**San Andrés**

## Presentación del proyecto: UAR

UAR será la primera aplicación móvil de turismo en realidad aumentada avalada por la Organización Mundial del Turismo que integrará funcionalidades y servicios para el turista al mismo tiempo que brinda información de estos a los organismos vinculados a la industria que lo requieran.

El producto está pensado para ser una APP integral de turismo, pero esto se irá realizando en diferentes etapas del proyecto. Estas funcionalidades hoy son requeridas y utilizadas por los turistas, pero deben hacerlo mediante diversas páginas web y aplicaciones móviles, *UAR propone integrarlas todas en una sola APP.*

En un principio, UAR contará con la posibilidad de visitar mediante portales inmersivos diferentes atractivos turísticos que las ciudades pretendan promocionar para atraer turistas, por otro lado podrán disfrutar de diversos tours en las ciudades que estén visitando con tecnología de realidad aumentada. En el desarrollo del plan de negocios, se pretende incorporar la posibilidad de realizar traducciones simultáneas de textos e imágenes, reservas y contrataciones de diversos servicios relacionados a viajes turísticos como ser servicios de hotelería, de movilidad como autos, aéreos, trenes, monopatines, entre otros.

## Presentación de la necesidad y la idea

### Necesidad de los turistas

Como veremos a lo largo del presente trabajo es notable el crecimiento global de la industria turística. Parte de este crecimiento es por un constante incremento de personas que viajan en el mundo.

Las barreras de posibilidades para efectuar viajes cada vez es menor, por lo que trae como consecuencia nuevos turistas en muchos países del planeta año tras año.

Los turistas cada vez están más digitalizados y conectados, esto lo veremos cuando analicemos la penetración del smartphone en la sociedad, por ejemplo. Por otro lado, estas personas cada vez cuentan con menos tiempo para organizar sus viajes y con mayor acceso a la tecnología, es por eso que UAR propone una solución a sus necesidades como viajeros: unificar funcionalidades de diferentes aplicaciones y sitios web en una sola, para transformarse en su asistente de selección de destinos de viajes y guía turístico en cada una de las travesías elegidas, de forma sustentable. Esto se hará orientado a ofrecer una experiencia digital totalmente innovadora con uso de nuevas tecnologías de punta como la realidad aumentada.

El turista se ahorrará dinero, y tiempo al no tener que realizar investigaciones previas para ver que recorrer. Con solo un par de clicks podrá seleccionar e investigar los tours que ofrece UAR. Ya no necesitará mapas ni realizar múltiples investigaciones previas, ni tampoco *in situ*.

### Necesidad de las ciudades

Muchas ciudades del mundo están sufriendo crecimientos exponenciales en la recepción de turistas año tras año. Si bien algunas están planificando y trabajando sobre dicho crecimiento, otras se ven sumamente desbordadas poniendo en riesgo el buen posicionamiento del destino por la generación de malas experiencias hacia los turistas que recibe.

Por este motivo llegará UAR al sector, para poder ayudarlas a organizar y planificar todo lo que refiere al turismo receptivo enfocados a una solución tecnológica que usará Big Data y Analytics, para el análisis de datos sobre sus turistas, para poder gestionar y prever aquellas cuestiones que resulten relevante en tiempo real.

Podrán direccionar gente para determinadas zonas cuando vean que otra está abarrotada de personas, podrán conocer dónde se encuentran en cada momento del día los turistas, que hacen, quienes suelen visitarlos, entre otros datos de interés. Con UAR las ciudades podrán ir modelando la información, y trabajarla

para tomar decisiones a medida que la masa crítica del despliegue de la app lo permita.

## La idea

La idea de este proyecto nace con la oportunidad de brindar una solución digital tanto para el turista como para los organismos públicos vinculados al turismo receptivo

Con UAR los turistas podrán vivir una experiencia tecnológica disruptiva trascendental, tanto para la planificación, como para el disfrute de su viaje en el destino seleccionado. En esta APP las personas podrán descubrir y elegir su próximo destino a través de portales inmersivos desde cualquier lugar del mundo y con su celular, podrán también utilizar servicios de tours combinados con realidad aumentada.

Por el otro lado, los organismos interesados podrán obtener y disponer de datos para transformar en información relevante para gestionar, y poder así desarrollar su estrategia turística que quieran brindar, trabajando con los insights que consideren pertinentes.

La tecnología que contendrá la APP permitirá vivir una experiencia diferencial y se podrá adaptar constantemente a las nuevas necesidades que surjan en el segmento turístico. Será ágil y customizable para poder adaptarse a nuevas necesidades que puedan ir surgiendo en el sector.

Si bien, hoy existen algunas empresas que prestan servicios turísticos digitalmente, no encontramos un jugador en el mercado que se oriente específicamente a “*experiencia en tours*”. Tampoco vemos que las empresas aún hayan apostado a la experiencia tecnológica de Realidad Aumentada. No encontramos productos que resuelvan cuestiones incumbentes a los turistas al mismo tiempo que brindan información relevante a entidades públicas en una sola plataforma. Todo esto es un diferencial que UAR dispondrá desde su lanzamiento con su MVP (Producto Mínimo Viable; producto que dispondrá suficientes

características para satisfacer a los clientes iniciales, y proporcionará retroalimentación para el desarrollo de futuras funcionalidades).

Por el lado de los organismos públicos, encontramos que hoy les cuesta mucho centralizar información sobre su turismo receptivo, porque utilizan diferentes herramientas combinadas entre tradicionales y digitales, lo que no les permite poder customizar y dinamizar según requiera cada proceso, la información para poder trabajar y sacarles provecho que estas ofrecen. Esto también estará resuelto desde el MVP y se irá retroalimentando para lograr ser una plataforma centralizada de datos de turismo receptivo para estos.

UAR será desarrollada por la empresa Unidigital avalada por la Organización Mundial del Turismo como el primer HUB de Innovación en las Américas y especializada en desarrollo de productos digitales con innovación tecnológica.

(Fuente: <https://www2.unwto.org/es/press-release/2018-12-13/la-organizacion-mundial-del-turismo-colabora-con-unidigital-para-apoyar-la->)

La Realidad Aumentada (RA) es una tecnología que permite superponer elementos virtuales sobre nuestra visión de la realidad. Cada vez más demandada, en 2020 se convertirá en un negocio que alcanzará los USD 120.000.000 a nivel mundial. (Fuente: <https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-realidad-aumentada>)

Se decidió incorporar realidad aumentada para generar una impronta realmente impactante con una nueva experiencia en el mundo de las APP y el turismo, y así transformar radicalmente la experiencia del turista.

## Evaluación de la Oportunidad de Negocio

### Oportunidad de negocio

¿Te gustaría recorrer desde tu casa atracciones turísticas de diferentes lugares del mundo para definir dónde vacacionar? ¿Querés elegir que tour hacer al mismo momento de querés empezarlo? ¿Querés evitar pagar tours por anticipado y evitar riegos de no poder o querer hacerlo?

Estas soluciones están desarrolladas en una sola aplicación móvil disponibles para smartphones llamada: UAR.

La APP comenzará contando con las siguientes 2 funcionalidades principales para resolver las necesidades de los turistas al querer conocer qué ciudades recorrer o conocer, no solo durante sus estadias, sino también en el momento previo y la organización de los mismos:

- ★ Portales Inmersivos de promoción turística



- ★ Explorador y Geolocalización de tours



Al ser un producto 100% digital, y siendo creado para tal fin, cumple con varios de los principios propuestos en el Plan 2015/2030 por la Organización Mundial del Turismo los que permitió contar con su apoyo a nivel global para su promoción y difusión internacional. Estos principios están orientados en lograr desarrollos dentro de la industria turística de manera sustentable.

Del lado de las ciudades, UAR les permitirá a través de un panel customizable contar con información que resulte relevante para ellos, que hoy no disponen o si

la disponen no la cuentan de forma clara y digital. Estos datos estarán compuestos por información demográfica de los turistas, mapas de calor en tiempo real de su tráfico, origen de los mismos, entre otros. Con dicha información no solo podrán prepararse reporte e informes sino también gestionar y tomar decisiones en tiempo real que la ciudad crea pertinente. (En el *anexo 1* podrán verse algunos templates de imágenes de la app en funcionamiento).

## Factores clave de éxito

Los siguientes son los factores claves de éxito de UAR. Serán fundamentales para lograr las metas proyectadas. Algunos de estos serán parte de la versión inicial de lanzamiento (MVP), y otros están en plan de desarrollo para corto, mediano y largo plazo, según variables y prioridades que vayan surgiendo desde el lanzamiento del producto al mercado.

- Desarrollo de realidad aumentada en una APP: esta tecnología será un desarrollo innovador al ser aplicado en una aplicación móvil orientada al turismo. Permitirá transformar la experiencia a los turistas que la utilicen. Agrega originalidad, realismo, haciendo la experiencia sumamente divertida y atractiva. Hoy en día no existe algo similar aplicado a tours.
- Apoyo de la Organización Mundial del turismo: al desarrollar un nuevo producto innovador que cumple con los principios del plan de sustentabilidad de la OMT el proyecto cuenta con el aval de esta organización. Es clave esto para poder entrar a través de contactos que dispone dicha organización a diferentes países y ciudades del mundo para poder establecer acuerdos comerciales, y conseguir clientes con mayor celeridad.
- Ser pioneros a nivel global para lograr el posicionamiento deseado: el posicionamiento será clave para poder mantener el liderazgo global, como la primera APP de turismo en realidad aumentada. Al vincular el producto con la marca lograremos un blindaje natural para que a cualquier

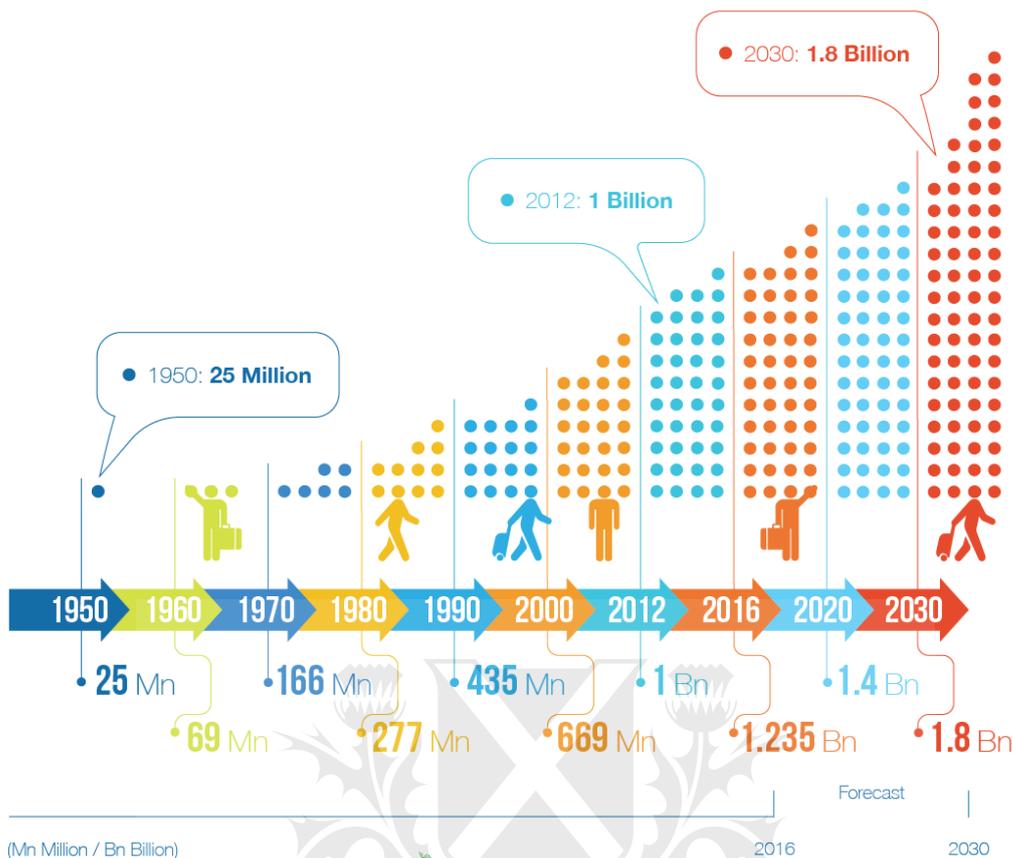
competidor que quiera introducirse en el mercado en un futuro le cueste ingresar debido a esta barrera de entrada.

- Actualización de los recorridos e información de la APP: la actualización de los tours e información que brindemos a los turistas deberá ser constantemente atractiva, para esto se debe establecer un cronograma de revisión y actualización periódico. Respecto a las ciudades, la plataforma de soporte e información debe también actualizarse para estar respondiendo a lo que éstas requieran en cada momento y según su estrategia de turismo receptivo.
- Usabilidad y diseño dinámico de la APP: será clave que el uso de la APP para todos sus clientes sea sumamente ágil y entretenido. Es uno de los valores más importantes del producto para ganar aceptabilidad en el mercado, es el diferencial por lo cual seremos capaces de captar turistas que hoy realizan tours en forma tradicional.

### El cliente y el mercado objetivo

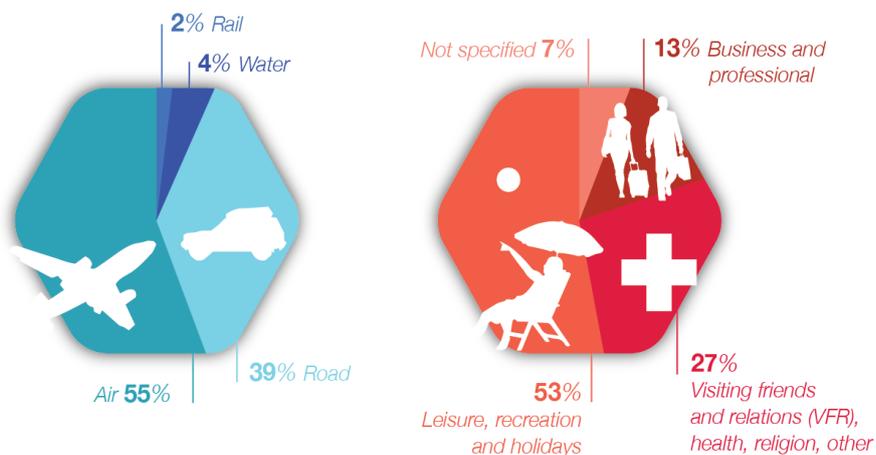
#### Tamaño total del Mercado

A continuación se expone una infografía que demuestra el crecimiento en cantidad de turistas internacionales globales en las décadas comprendidas desde 1950 y proyectándose hacia la década del 2030:



Fuente: <http://media.unwto.org/content/infographics>

Los modos de transportes más utilizados para los viajes son vía aérea y terrestre, mientras que los motivos que predominan para viajar son placer, seguido por visitas a familiares, amigos y viajes por motivos de sanidad como podemos contemplar en el siguiente gráfico:



Fuente: <http://media.unwto.org/content/infographics>

## Propuesta de valor, modelo de negocio y ventajas competitivas

Con UAR se podrán conocer destinos turísticos de todo el mundo a través de portales inmersivos, y luego una vez llegado al destino seleccionar diferentes tours para realizar cuando el turista requiera, en el momento que quiera, a través de una experiencia sumamente tecnológica e innovadora.

Para las ciudades que contraten el servicio, UAR dispondrá totalmente digitalizado información demográfica de los turistas que reciba, y de sus movimientos dentro de la ciudad. A través de los datos que se generen, se podrán tomar acciones y gestionar esta información para mejorar la experiencia del turista. Por ejemplo estimular la realización de cierto tour que esté con menos tráfico de personas una determinada zona, evitar concurrir a ciertos lugares o paseos por algún motivo particular, entre otros.

¿Por qué UAR para turistas?

- Ahorrar dinero: Los turistas abonará un costo muy reducido a comparación de tours tradicionales.
- Flexibilidad: Podrán iniciar, pausar, continuar, y abandonar el tour cuando lo dispongan sin tener horarios fijados, ni días específicos.
- De la manera más fácil: será muy intuitivo y divertido. Una app ágil y práctica.
- Ecológica: es una opción ecológica, no usa medios de transportes a combustión, no requiere impresiones en papel ni cartón. Es un producto 100%digital.

## ¿Por qué UAR para ciudades?

- Disponer y gestionar datos turísticos: las ciudades podrán conocer mejor quienes visitan su ciudad, que atracciones resultan más atractivas, cuándo visitan las mismas, cuanto tiempo demoran, etc. Con toda la información recabada podrán trabajar y gestionar acciones orientadas a mejorar la experiencia del turismo receptivo. La información se brindará en tiempo real y al mismo tiempo se crearán registros históricos.
- Ecológica: 100% digital. Orientado a la tendencia mundial de ciudad el medioambiente. Podría utilizarse esta premisa como medio de promoción de la ciudad.

## Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas de UAR están basadas en su diferenciación, aquellas características que lo hacen único en el mercado:

- Tecnología de punta para brindar una experiencia innovadora en Realidad Aumentada.
- Ecológica.
- Customizable para los paneles de gestión de las ciudades.
- Escalable a todas las ciudades del mundo rápidamente, logrando un producto global en pocos años de desarrollo.

## Modelo de Negocio

El modelo de negocios está apalancado en la obtención de ingresos tanto del sector público como privado, los turistas.

El sector público identificado por ministerios o entes de turismo de las ciudades, o bien monumentos o barrios con entidad local, se les cobrará un fee de ingreso a la APP para setear el producto mínimo que consta de 1 Portal Inmersivo + 3 Tours

locales, luego tendrán un fee mensual por el servicio de contar con el panel administrador de información detallado anteriormente.

Por el lado privado, serán ingresos provenientes de los turistas, quienes abonarán por cada tour que deseen experimentar. El costo se detallará en la sección financiera del trabajo, y las transacciones serán 100% digitales a través de pagos dentro de la APP.

## Canvas Business Model

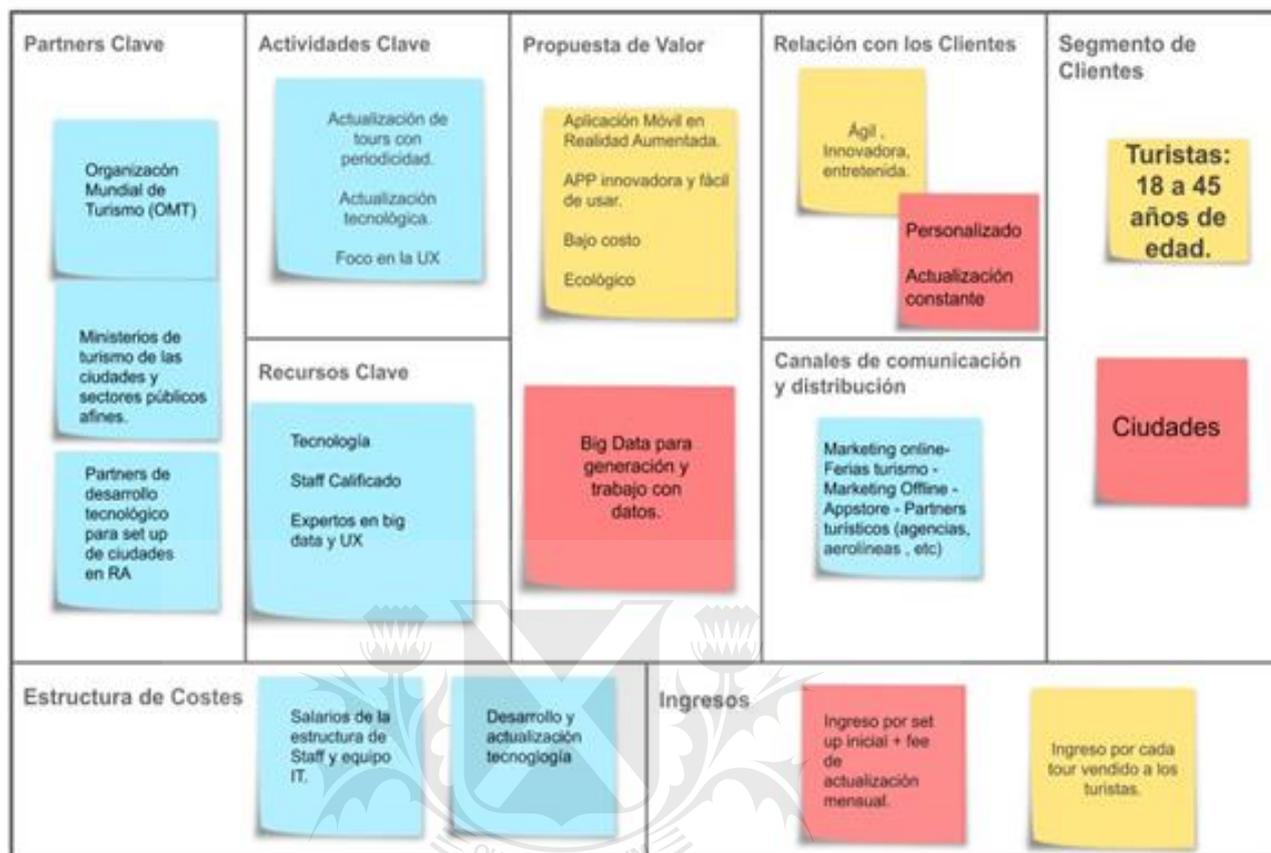
En el siguiente diagrama de Canvas Business Model se describe el modelo de negocio de UAR de una forma visual, para su análisis y rápida comprensión.

Se exhibe el modelo de negocios de una forma práctica destacando las principales características del proyecto dentro de los siguientes apartados:

- Segmento de clientes
- Propuesta de Valor
- Canales de comunicación y distribución
- Relación con clientes
- Estructura de Ingresos
- Recursos Clave
- Partners Claves
- Actividades Clave
- Estructura de costos

## Business Model Canvas

Diseñado por: Equipo de UAR



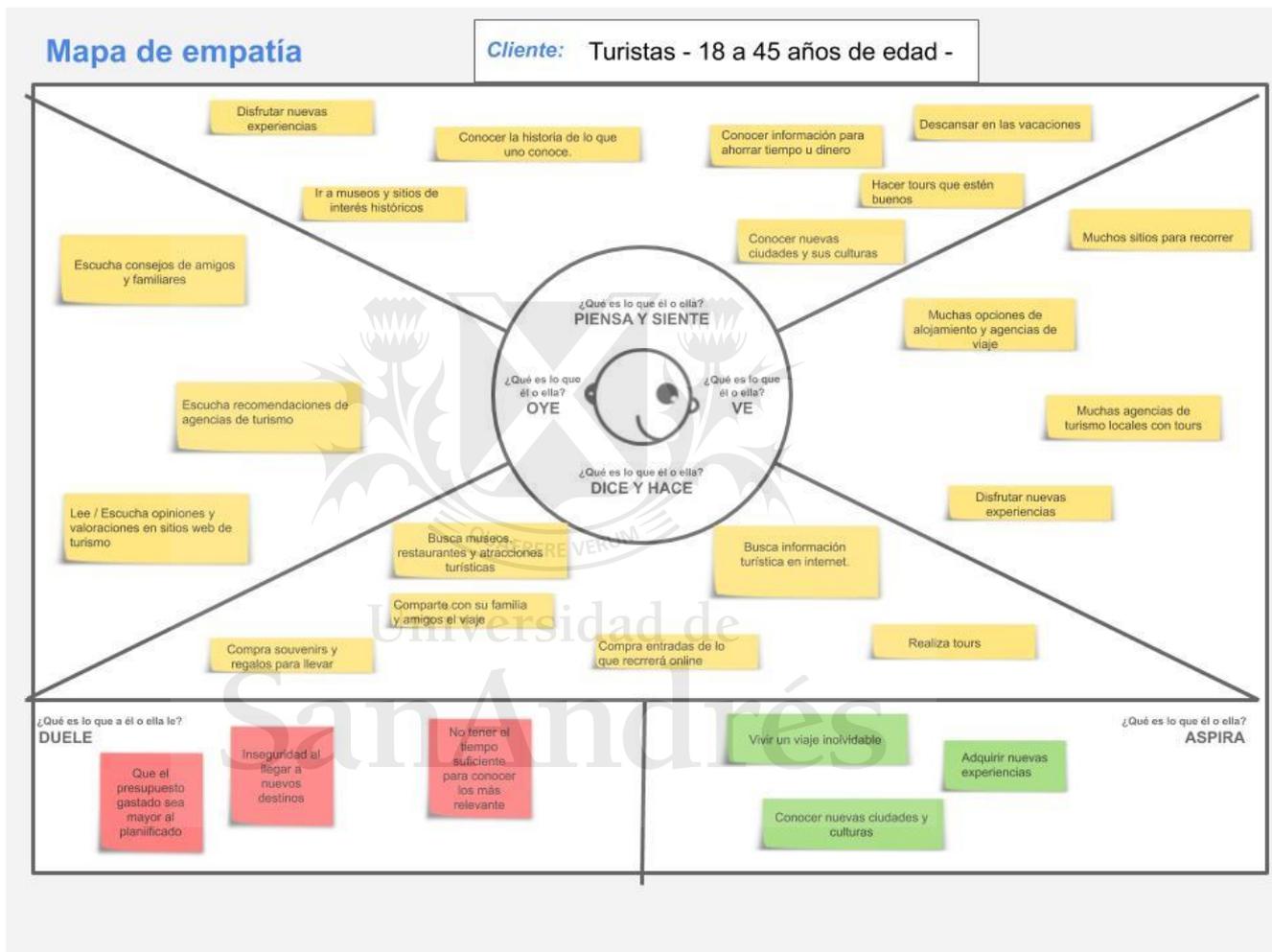
Universidad de  
San Andrés

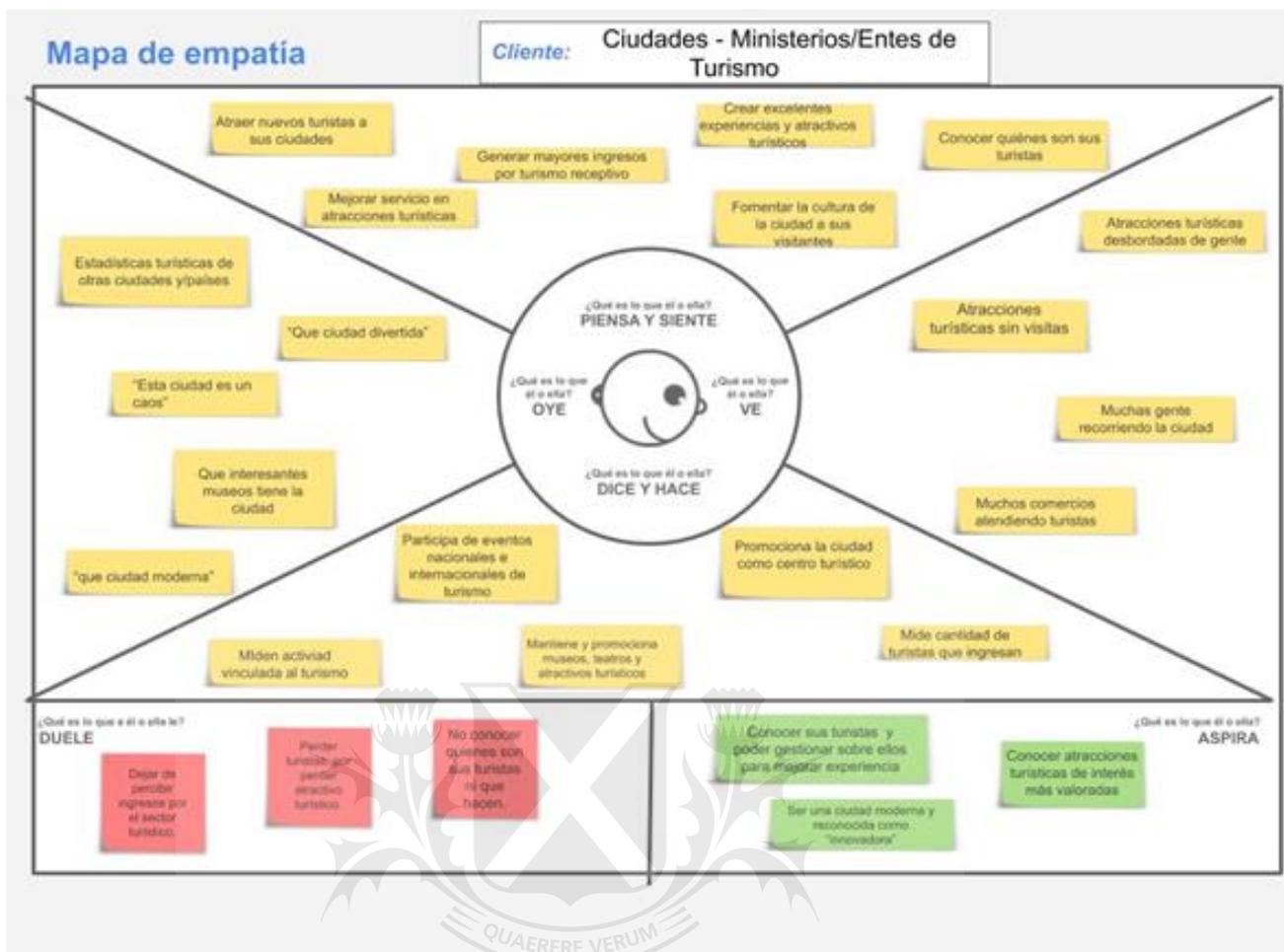
**Segmento de clientes:** los clientes de UAR serán turistas de entre 18 y 45 años de edad por un lado, y las ciudades o sus respectivos entes turísticos por el otro.

Por el lado del sector privado encontramos los viajeros interesados en descubrir atractivos turísticos que buscan decidir el destino de sus vacaciones, o bien los individuos que una vez llegados a su destino de vacaciones, desean descubrir y realizar tours en dicha localidad. Este segmento de individuos son los heavy users de smartphones y suelen darle mucho uso durante sus viajes.

Por el otro lado, tendremos las ciudades que contratarán el servicio, o bien para optimizar sus gestiones en el turismo receptivo que hoy realiza, o bien aquellas que deseen comenzar a gestionarlas.

A continuación, podemos estudiar y entender a los clientes de una manera más profunda con lo que quieren, piensan, cómo se vinculan con el entorno, su visión y sus necesidades, para esto se realizan un “Mapa de Empatía” para ambos casos, los turistas y las ciudades:





**Propuesta de Valor:** hacia el turista la propuesta de valor se centra en poder brindarle mediante una aplicación móvil innovadora la posibilidad de hacer tours en diferentes ciudades del mundo integrando la tecnología de realidad aumentada a la experiencia. Al ser un producto 100% digital, apunta a reducir el uso de papel como es el de la impresión de mapas.

Por el lado de las ciudades dispondrán de datos de los turistas para poder trabajar sobre estos y transformarlos en información relevante para monitorear actividad y tomar decisiones que efectivicen sus gestiones.

**Canales de comunicación y distribución:** la estrategia de comunicación debe adecuarse al producto. UAR al ser una aplicación mobile centrará su mayor inversión comunicacional en medios digitales online, y en menor medida medios tradicionales offline.

Los medios de comunicación se seleccionarán según la etapa de crecimiento de la empresa y los objetivos de negocio en cada una de ellas:

Para estimular descargas de la APP, conseguir suscripciones e incentivar la compra de tours, se usarán medios digitales. Mientras que para acciones de branding, y relacionamiento con gobiernos y entes públicos, las inversiones publicitarias y de comunicación serán en medios offline, como por ejemplo participación de ferias relacionadas con la industria, realización de eventos con invitados de interés, entre otros. Esto se ampliará en la unidad de Plan de Marketing.

**Relación con clientes:** la relación con los clientes será 100% digital, a través de la app. Por lo cual es clave poder lograr un canal de relacionamiento ágil, dinámico que es lo que esperan de UAR.

En esta versión inicial, la aplicación tendrá un modelo visual y de User Experience (UX) único. Sin embargo se planea a medida que desembarcamos en nuevas ciudades poder adaptarnos a la usabilidad y UX requerida por el consumidor global de aplicaciones, considerando las preferencias regionales, usos y costumbres de origen de cada usuario.

**Fuente de Ingresos:** las fuentes de ingresos de UAR están previstas de la siguiente forma para esta fase inicial:

- Pagos por tour a realizar por cada turista.
- Pagos de las “Ciudades” por contratación y configuración inicial de los tours en la plataforma.
- Pagos de fee mensuales de las “ciudades” por acceso y mantención del sistema de datos ofrecidos por UAR.

En una segunda etapa, con la incorporación de nuevos negocios turísticos dentro de la app se incorporará negocios donde se prevé el ingreso por publicidad de comercios, restaurantes, bares, hoteles y comercios relacionados con el turismo en general.

**Recursos claves:** los recursos claves para el desarrollo de UAR en un primer momento serán los siguientes 3:

- *La tecnología:* el desarrollo de la plataforma tecnológica al ser una aplicación móvil es clave sin ningún lugar a dudas. No solo el desarrollo inicial sino poder mantenerlo actualizado con las últimas tendencias tecnológicas.

También debemos considerar trabajar sobre plataforma que permitan modificaciones y adiciones de nuevas funcionalidades en un corto y mediano plazo, para poder avanzar con el despliegue de nuevas funcionalidades y unidades de negocios dentro de la app.

Una de las características claves del producto es la incorporación de realidad aumentada al servicio lo que hace necesario trabajar con equipos de desarrollo tecnológicos de punta.

Si bien la estrategia y supervisión de los desarrollos serán realizados por personal interno, dada la tecnología y la necesidad de velocidad de despliegue se tercerizarán en agencias de desarrollo de software especializadas.

- *Staff calificado:* UAR se forma con la concepción de lograr empoderar cada empleado en su función. Trabajando con metodología ágiles y desarrollando innovación en cada tarea que se realice para agregar valor a los entregables.

Para que esta concepción sea exitosa se requiere contar con staff capacitado para lograr la independencia buscada y que puedan dar este grado de innovación requerido.

Tanto el lanzamiento como los primeros años de expansión y desarrollo de nuevas unidades de negocios requieren personal altamente calificados

para lograr el ambicioso proyecto que planea la empresa. Este punto se ampliará en la unidad de Plan de Recursos Humanos.

- *Expertos en UX y Big Data:* UAR debe lograr convertirse una app experta en entregar un excelente producto desde el punto de vista de la “User Experience” (UX), esta refiere a considerar un conjunto de factores y elementos relativos a la interacción del usuario con el entorno de la app, dando como resultado una percepción positiva durante su uso. La cantidad de turistas en el mundo como vimos es enorme, por lo tanto el objetivo a captar es ambicioso y mientras más se logre adaptar a sus necesidades, mayor éxito tendrá la app.

Por el lado de las ciudades, UAR tiene que transformarse en una plataforma experta en generación y recolección de datos de turistas, para poder mediante trabajos de científicos de datos transformarlos y exhibirlos en paneles e informes, como información relevante para el target objetivo. Si bien esta información se podrá recolectar desde el momento cero del desembarco de una ciudad, se irá enriqueciendo al lograr mayor penetración de mercado y contar con grandes volúmenes de datos que alimenten la plataforma.

**Actividades claves:** se identifican los siguientes puntos como las actividades de mayor criticidad en esta etapa del proyecto, ya que son claves para poder cumplir el plan de negocios proyectado:

- **Actualización de tours:** la actualización de tours, e incorporación de nuevas opciones tiene como foco que se viralice la app y se logre fidelizar los usuarios de la misma. Esta actividad permitirá crear el atractivo de la misma entre los usuarios.
- **Actualización tecnológica:** es clave estar alineados con las tendencias tecnológicas. Es uno de los factores claves de éxitos pensados para UAR, si esta característica se pierde el producto rápidamente perderá valor.

- Fuerte foco en el diseño del UX: la necesidad de crecer rápidamente es clave. Por lo tanto pensar un diseño de UX a nivel global es fundamental para que la app resulte atractiva y de interés para todo tipo de usuario, en cualquier lugar del mundo.

**Partners claves:** a continuación se describen los partners claves para UAR considerando su industria y tipología de producto.

- Organización Mundial del Turismo (OMT): la OMT es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos.

El plan de negocios fue presentado al organismo y cuenta con el apoyo del mismo para su difusión entre los Estados miembro. Esto será muy importante para poder llegar a los máximos responsables del turismo en los países y ciudades target del plan de expansión de UAR.

Otra gran ventaja es poder participar en los diferentes eventos que organiza la organización en todo el mundo para difundir el proyecto.

UAR fue pensada para apoyar algunos de los puntos objetivos de la OMT dentro de su plan “Agenda 2030”:



UAR al ser una aplicación móvil busca fomentar el desarrollo tecnológico de las ciudades reduciendo el impacto ambiental. Por ejemplo con la eliminación de la impresión de toneladas de papel con el fin de hacer mapas, y publicidad de tours en las ciudades del mundo.

Dentro de los tours se darán consejos orientados a cuidar el medioambiente de la ciudad que se está visitando, y comentar sus políticas de sustentabilidad local para que sean difundidas entre los turistas usuarios de la APP.

- **Ministerios de Turismo/ Sectores públicos afines al turismo:** los primeros en adoptar UAR deberán ser actores de este sector. A partir de esta alianza comienza el desarrollo de los tours y la comunicación para comercializarlos hacia los turistas.

El valor que se debe generar a este grupo de interés es fundamental. Tiene que generar suficiente atractivo y resultados como para que conserven el servicio a largo plazo, les interese ampliarlo y puedan sugerirlo a sus pares de otras ciudades/países.

- **Partners de desarrollo tecnológico:** la configuración de ciudades por cuestiones de costos está pensada en esta etapa inicial realizarla con partners locales en las ciudades que se requiera configurar. Para esto es fundamental tener previsto en las ciudades objetivo posibles desarrolladores locales que cumplan con los requisitos técnicos que la app requiera.

**Estructura de Costos:** la estructura de costos de la empresa se compone principalmente de los salarios de la estructura de RRHH y de las inversiones tecnológicas que requieran los desarrollos del producto, la configuración de ciudades y tours, el costo variable de conectividad al usar los servicios de la APP y la mantención de los mismos. Luego tenemos inversiones en comunicación y publicidad, entre otros. Se amplía en detalles la estructura de costos en el apartado Plan Financiero de este trabajo.

## Competencia y Análisis de la Industria

### Turismo

La industria del turismo en el mundo, como vimos está creciendo a grandes tasas interanuales, lo que genera oportunidades de negocio tanto para cubrir nuevas necesidades de los turistas, como de las localidades receptoras de los mismos. Es uno de los sectores económicos que crece con mayor rapidez en el mundo. Lo que lo hace sumamente atractivo para incursionar.

Durante el año 2018 la cantidad de turistas ascendió a 1300 millones de personas, alcanzando un 6% de crecimiento interanual, ubicándose por encima del crecimiento de la economía mundial que alcanzó un 3% durante ese mismo período.

El motor de crecimiento de la industria está apalancado por viajes aéreos más asequibles en el mundo, los cambios tecnológicos que brindan nuevas oportunidades, los nuevos modelos de negocios existentes que se están desarrollando y la mayor facilitación de visados en muchas regiones del planeta. Estos puntos no solo brindan un crecimiento de turistas en el mundo sino que brindan una muy buena perspectiva a futuro de que la industria permanezca en esta senda de crecimiento a largo plazo.

En 2018 la industria del turismo fue el tercer sector en ingresos por exportaciones del mundo entero, seguida de la industria de productos químicos y combustibles y por encima de la industria alimenticia y automoción. (Fuente: [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_key\\_figures\\_barom\\_may2019\\_sp.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_key_figures_barom_may2019_sp.pdf))

Este considerable crecimiento de turistas a nivel mundial generará nuevas necesidades para las ciudades receptoras de los mismos, enfocadas a disponer de información sobre los turistas que los están visitando, poder gestionar dicha información, poder ofrecerles una buena experiencia de turismo receptora, entre otras. Al mismo tiempo las necesidades del turista son cada vez más efímeras y cambiantes lo que hace que surjan nuevas oportunidades de negocios en brindar soluciones que se adapten a estas características, que puedan ir evolucionando al

ritmo en que los individuos lo exijan, contar con la tecnología necesaria para disfrutar de una buena experiencia al viajar, contar con herramientas digitales para explorar ciudades, y disfrutar de nuevas opciones innovadoras que entretengan a los mismos durante su experiencia vacacional.

El turismo guarda una estrecha relación con el desarrollo socioeconómico en las poblaciones que explotan esta actividad. Existen momentos donde la industria genera mayores ingresos que industrias consideradas “pesadas”, como la exportación de petróleo, alimentación y automóviles. Es la fuente de ingresos principal de numerosos países en desarrollo y de grandes ciudades alrededor de todo el mundo, lo que hace que muchas de ellas dispongan de altos presupuestos de inversión para propuestas del sector.

El turismo representa el 10 % del PIB mundial y genera de uno de cada diez puestos de trabajo existentes en el mundo (incidencia directa, indirecta e inducida). (Fuente: <http://www2.unwto.org/es/press-release/2019-09-30/el-dia-mundial-del-turismo-2019-celebra-turismo-y-empleo-un-futuro-mejor-pa>)

## Smartphones

Para dimensionar el mercado de smartphones a nivel mundial, comenzaremos mencionando que la población actual global alcanza los 7.6 billones de habitantes, planificando un crecimiento a 8.1 billones para el año 2025.

El 67% de la población mundial, hoy en día, disponen de un celular, proyectando alcanzar una penetración de un 71% para el año 2025. El 60% de dichos dispositivos móviles ya son smartphones y para el año 2025 se pronostica un alza al 79% sobre el parque total móvil.

En el año 2018, 3.6 billones de usuarios disponen de conexión a internet en su dispositivo, y se prevé que este número alcance 5 billones para el año 2025. Como podemos ver la tendencia a uso de Smartphones con internet tiene muy buenos pronósticos para los próximos años.

## Análisis de las Cinco fuerzas competitivas

Analizaremos mediante el modelo conceptual de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter información sobre el contexto competitivo pudiendo detectar oportunidades y amenazas para el desarrollo de la estrategia de UAR.

Con esta herramienta identificamos información que ayudará a definir cómo será la estrategia competitiva del negocio en su comienzo:



### Poder de negociación con Proveedores:

Con respecto a los proveedores podemos destacar los 3 de mayor relevancia:

1- Un proveedor con fuerte poder de negociación son los partners locales de TI que desarrollarán las configuraciones y actualizaciones tecnológicas en cada ciudad que UAR desembarque.

Dada la tecnología requerida en hardware y software para los desarrollos, como de RRHH especializados, hacen que dispongan de poca competencia en el mercado global y aumente de esta forma su poder de negociación. Es un punto relevante para UAR por lo cual se considerará en los desarrollos de los planes estratégicos para mitigar dicho riesgo.

Para poder ganar poder en las negociaciones, el negocio debe ganar escala y así poder negociar, junto al plan de despliegue, costos acordes que puedan ser afrontados por la empresa.

2- Los comercios que estarán incorporados en los mapas dentro de los tours. A estos comercios se los incorporará de forma gratuita a la aplicación en una primera instancia, por lo tanto se les solicitará que brinden información actualizada de sus servicios, ofertas comerciales, dirección y horarios de atención para poder configurarlos en la plataforma. Con dicha información se incorporarán con puntos georreferenciados para que los turistas puedan encontrar lugares de interés como restaurantes, bares, pubs, discos, supermercados, museos, teatros, etc. mientras recorren los diferentes tours.

Estos proveedores dispondrán de bajo poder de negociación mientras no paguen por estar presentes en la APP. Para estos establecimientos les será de suma relevancia estar digitalmente presentes para poder captar tráfico turista con alta frecuencia.

3- Las Software Factory es el tercer proveedor de relevancia. Este proveedor tiene un poder de negociación medio.

Si bien no existen muchas empresas que puedan desarrollar los proyectos que propone UAR con tecnología en realidad aumentada, tanto en su MVP, como en su expansión de líneas de negocios, puede tomarse servicios de cualquier proveedor del mundo lo que hace que el poder de negociación de UAR aumente. Esa es una de las ventajas de tratarse de proyectos de tecnología con estándares y códigos de configuraciones globales.

### Poder de negociación con los clientes:

Los principales clientes de la APP podemos dividirlos en dos grandes grupos, “Públicos” y “Privados”.

El poder de negociación con los mismos es alta. UAR está enfocada en crear una propuesta de valor que realmente sea perceptible por el turista y las ciudades que contraten el servicio. Buscará la forma de transformarse en una “MUST” para cualquier viajero que desembarque en una ciudad y una necesidad de suma relevancia en aquellas ciudades que requieran monitorear su turismo receptivo y gestionarlo.

Los beneficios que ofrecerá UAR para los privados, o sea los turistas, abarca ahorros económicos comparados con contrataciones de tours y compra de mapas, por lo que cualquier persona, podrá rápidamente comprender el ahorro que tendrá al utilizar la APP y valorarlo. La relación costo-beneficio deberá ser clara y sumamente atractiva.

El público objetivo es sumamente amplio, lo que permitirá a la empresa encontrar segmentos y nichos que faciliten a UAR expandirse mundialmente de forma rápida y económica.

Por el lado de los clientes públicos, serán las ciudades. Estas también cuentan con alto poder de negociación debido que disponen de presupuestos preestablecidos para inversiones, y sobre todo, porque debemos considerar que encontraremos alto nivel burocrático para poder desarrollar acuerdos ágiles comerciales, esto puede presentar un riesgo que debe trabajarse para disminuir el impacto.

### Rivalidad entre competidores existentes:

Los competidores directos e indirectos de UAR hoy no están enfocados en los ejes principales de la app lo que lo hace único en el mercado por su desarrollo tecnológico.

Consideraremos competidores Directos:

- Agencias de turismo receptivo: guías, excursiones, mapas impresos.
- Empresas de Free Walking Tours.
- Empresas de tours en colectivo: Hop on - Hop off.
- Tours de cada entidad privada: museos, teatros, etc.

Este grupo de competidores, son los “tradicionales”, donde UAR busca diferenciarse de ellos con cuestiones tecnológicas y ecológicas que ampliaremos a lo largo del presente trabajo.

Podemos distinguir otros productos digitales en el mercado pero enfocados a otros negocios dentro del turismo:

- Despegar: Reserva de viajes, Alquiler de autos, Reserva de Hoteles.
- TripAdvisor: Sitio web con foros y comentarios sobre diferente sitios turísticos del mundo.
- Trivago: Sitio web enfocado a comparación y reserva de hostelería en el mundo.
- Numerosas agencias de turismo online que ofrecen guías turísticas descargables.

Ningunos de estos productos digitales sea asemeja a UAR, que se focalizará en tecnología potenciada por Realidad Aumentada diferenciándose ante todas las otra propuestas. Por el contrario vemos grandes oportunidades de expandir nuestro negocio hacia estas unidades de negocios a través de alianzas con las mismas en un futuro.

### Amenazas de productos sustitutos:

El desafío de UAR es desarrollar un producto lo suficientemente tecnológico como para crear una experiencia diferencial, y al mismo tiempo poder implementarlo con cierto grado de adaptabilidad y usabilidad para los usuarios, de forma tal que no les sea ni difícil ni engorroso el uso de nuevas tecnologías como la realidad aumentada. La consecuencia que puede traer no lograr esto, es que los usuarios se vuelquen a sustitutos que haya en el mercado actualmente en funcionamiento.

Este es un punto importante para UAR ya que para captar el mercado objetivo se debe trabajar entre la innovación y, sobre todo, la adopción de estos nuevos y novedosos desarrollos.

### Amenazas de nuevos competidores:

La amenaza de nuevos competidores está presente ya que UAR está vinculada a las nuevas y próxima tendencia tecnológica a nivel internacional, por ende sumado a lo atractivo de la industria turística hace que puedan surgir nuevos competidores.

La defensa ante este punto de la empresa es sólida, sin embargo debe cuidarse del ingreso al sector de “grandes jugadores de la industria”. La forma de generar una barrera de entrada para otros jugadores, está basada en adelantarse con los vínculos comerciales de los proveedores, negociando cierta exclusividad por un lado , y por el otro contar con el apoyo de la Organización Mundial del Turismo, lo que hace de este producto lograr una visibilidad avalada por la organización mundial que regula la industria.

La inversión en la tecnología desarrollada es otro de los factores que limitará el ingreso de nuevos participantes.

Considerando los cinco puntos analizados previamente, podemos concluir que UAR estará compitiendo en una industria próspera y enfocada en un mercado donde aún no existe un producto similar. Al ser primeros con disponer una

experiencia al usuario diferente, y una tecnología revolucionaria, permitirá convertirse en la APP “Top Of Mind” de turismo de los viajeros del mundo. Esto se transformará en una ventaja competitiva sólida.

## Análisis PESTLE

Mediante el marco de análisis del modelo PESTLE analizaremos los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ecológicos que se vinculan con la estrategia y modelo de negocios de UAR.

Políticos: el aspecto político es una de las palancas que hoy ayuda a impulsar a tasas sumamente atractivas el crecimiento de la industria turística a nivel global.

Es tendencia de distintos países del mundo trabajar sobre políticas que impulsen directa o indirectamente sobre la industria. Por ejemplo, en el mundo se trabaja para lograr una mayor flexibilización de visas de turismo. Otro punto importante a resaltar es el interés de los países en aumentar sus turistas receptivos utilizando mejoras en los medios de transportes tanto en condiciones, como disponibilidad y generando nuevas conexiones sobre las existentes. Un ejemplo concreto de este punto es el evidente desarrollo de, desarrollo y habilitaciones de nuevas empresas aéreas “low cost”, habilitación de nuevas rutas y conexiones, inversiones en mejoras aeroportuarias, entre otras medidas que hoy se pueden ver en muchos países.

Económicos: en términos económicos como mencionamos anteriormente en el trabajo, es la 3er industria a nivel mundial en generación de ingresos en los países, por lo que es un sector muy beneficiado en términos presupuestarios asignados en los diferentes países del mundo.

Esto es un punto muy atractivo para UAR, ya que encontraremos numerosas ciudades del mundo con dinero presupuestado para invertir en nuevas y revolucionarias soluciones y servicios para viajeros.

Tanto el PBI como reporta el Banco Mundial, como los ingresos globales por turismo en el mundo como reporta la Organización Mundial del Turismo, nos enseñan un creciente y constante crecimiento en ambos indicadores, proyectando la tendencia de forma acelerada para los años venideros, haciendo sumamente atractivo el aspecto económico para UAR por la sensibilidad de estos datos con la industria del turismo en general.

Sociales: en el aspecto social, UAR se ve afectado por las tendencias de mayor turismo influenciado por nuevos e incipientes cambios en los modelos culturales. Dentro de este punto podemos resaltar las nuevas generaciones, denominadas “Y”, y, “Z”, o Millennials y Centennials respectivamente, donde encontramos que tienen una nueva estructura de vida, con mentalidad más abiertas a la experimentación en viajes, y aumentos en la intención de recorrer y conocer el mundo en sus planes de vida.

Estas personas nacieron con mayores posibilidades de realizar viajes tanto nacionales, como internacionales, por los cambios que hicieron crecer la industria que fueron detallados anteriormente, y con mayor información disponible como para que esta estructura cultural cada vez esté más impuesta en la sociedad, logrando incrementar año tras año la tendencia sobre estos grupos etarios.

Otros aspectos a considerar dentro del campo social son los grandes volúmenes de turistas generados por los grupos denominados de “Nicho”. Dentro de estos encontramos viajeros religiosos, viajeros por cuestiones médicas, viajeros por eventos deportivos, entre otros. Todos estos grupos también se encuentran creciendo interanualmente.

Tecnológicos: el aspecto tecnológico es un factor clave de éxito del producto.

A la industria actual del turismo le cuesta mucho encontrar el camino hacia la digitalización en la forma y los tiempos que la sociedad lo exige, por cuestiones de conocimientos y costos. Por eso encontramos que los players exitosos dentro de la industria son aquellos que nacieron 100x100 digitales. UAR nace digital, para

ser una APP que logre vincular el mundo real con el virtual de una forma sencilla y atractiva.

Existen numerosas tecnologías que apuntan a ser claves de éxitos en el futuro de las empresas digitales, por lo que se trabajará fuertemente en incorporar todas aquellas que puedan ser capitalizables por UAR.

Legales: los marcos legales de muchos países en el mundo brindan infinitas posibilidades a nuevas empresas a nacer bajo un marco poco regulado.

La tecnología y las empresas digitales en sí suelen ir más rápido que los marcos regulatorios, por lo que esto puede brindar oportunidades, al menos en un corto plazo, de desarrollar ideas innovadoras de una forma ágil. Esto permite crear nuevas formas de comercialización, o desarrollar nuevas formas de hacer las cosas generando excelentes resultados de forma vertiginosa. Ejemplos contemporáneos de empresas que lograron gran impacto en el mundo por estos factores pueden ser UBER o RAPPI. Estas APPs, lograron generar nuevos modelos de negocios y de forma exitosa, demostrados por sus cotizaciones.

Ecológicos: en el campo de los aspectos ecológicos buscaremos generar un fuerte impacto mediante la concientización de buenas prácticas que hoy son tendencia, no solo en la industria turística sino en el mundo en general.

Uno de los principios planteados por la Organización Mundial del Turismo es generar e impulsar propuestas que logren reducir el impacto ambiental en el mundo.

UAR nacerá como una empresa ecológicamente responsable desde su inicio alineándose a los requisitos que propone la OMT. Uno de los grandes hitos que buscará la APP es reducir el uso de mapas de papel y cartón del mundo con la utilización de una app digital. Otro aspecto es reducir el transporte bajo combustión utilizado para tours, reemplazándolos por tours a pie. Entre otros.

## Análisis FODA

A continuación podremos ver el análisis FODA realizado para UAR lo que nos brindará una visión de análisis interno y externo entendiendo cuáles son sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para poder identificarlas y trabajarlas en su estrategia de planeamiento estratégico.



### Fortalezas:

- UAR cuenta con tecnología de punta desarrollada por equipos especializados en desarrollo de APPs y Realidad Aumentada.
- UAR cuenta con el aval de la Organización Mundial del Turismo para el desarrollo y difusión de productos dentro de la industria.
- Cuenta con un prototipo testeado con excelentes resultados de UX.

- Equipo de trabajo chico que permitirá adaptar la empresa rápidamente a las tendencias que requiera la industria.

### Oportunidades:

- La necesidad de contar con una APP global de turismo está latente entre los turistas.
- Será la primera APP global de turismo en realidad aumentada del mundo.
- UAR podrá transformarse dentro de la industria mundial en referente de desarrollo tecnológico dentro de la industria, dando lugar a nuevas oportunidades de negocios con escala global.
- Altas tasas de crecimiento de turistas a nivel mundial. Aumento constante de potenciales usuarios.
- Mayor cantidad de ciudades del mundo interesadas año tras año en desarrollo de turismo interno. Destinando mayor presupuesto dentro de sus planes de inversión local.
- Buena relación entre USD y Pesos Argentino. Esto permite hacer frente con los ingresos en USD a los costos operativos de UAR que serán en Pesos Argentinos, con menores esfuerzos.

### Debilidades:

- Necesidad de requerir mayor cantidad de desarrolladores internos especializados en Realidad Aumentada. Estos son escasos y con altos costos en el mundo.
- Falta de experiencia de la empresa en creación de marcas globales.

- Al apuntar a varias ciudades repartidas en diferentes países del mundo, se requiere constante actualización de normas legales y del comercio electrónico de cada uno de las ciudades a desarrollar.

### Amenazas:

- Desarrollo de productos similares de grandes jugadores dentro de la industria del turismo. Barrera de entrada relativamente bajas para empresas tecnológicas.
- Regulaciones cambiantes de comercio electrónico en las diferentes localidades del mundo.
- Que no se adopte la tecnología de Realidad Aumentada en el mundo como tecnología de punta.

Como resultado del Análisis FODA podemos ver grandes oportunidades, y al contar con sólidas fortalezas estamos en condiciones de salir a capturarlas y capitalizarlas. Respecto a las Amenazas, UAR está preparada para poder hacerles frente y disminuir su impacto en caso de ocurrencia.

### Plan de Marketing

#### Penetración de Mercado para el desarrollo de ciudades

La consecución de leads, en este caso ciudades, interesadas en desarrollar su estrategia de turismo receptivo dentro de UAR será mediante eventos vinculados a la industria como los organizados por la Organización Mundial del Turismo y aquellos que cada país realice como promoción turística.

Otra forma de acercarse a los referentes de turismo de cada ciudad, será aprovechar el apoyo de la OMT para que estos puedan presentar y acercarnos a

estos contactos potenciales. De esta forma se buscará acercar propuestas a cada ministerio o ente de turismo que esté interesado en contar con el desarrollo de sus ciudades dentro de la APP.

La ciudad, como cliente, tendrá posibilidad de contratar el servicio de UAR que le dará acceso a un “Panel de Gestión Turística Receptivo”, este será customizable a las necesidades de cada. El mismo se basa en recopilar datos y transformarlos en información relevante para gestionar, mediante tecnología de Business Intelligence (BI).

El proceso de BI es aquel que recopila, explora, intercepta y analiza los datos y los conduce a un proceso de racionalización para la toma de decisiones.

Las 4 fuentes principales del proceso de BI que se utilizarán en la programación son:

- Estadísticas demográficas de los turistas.
- Análisis econométricos para crear proyecciones.
- Inteligencia Artificial.
- Tecnología aplicada a la base de datos obtenida de los usuarios.

El resultado de estos procesos serán informes de visualización gráfica y de almacenaje en la “nube” automático para crear registros históricos de los mismos.

Las ciudades podrán conocer quiénes son sus turistas, dónde se encuentran mediante mapas de calor, que atracciones son las más visitadas, entender los movimientos de sus turistas según días, horario, clima, etc. Toda esta información en tiempo real e histórica también.

El precio del servicio para las ciudades se estructura en un pago único de Set Up inicial de USD 60.000.- que incluye el desarrollo de su portal inmersivo de promoción turística y 3 tours en realidad aumentada. Luego el uso del panel de gestión detallado anteriormente tendrá un costo mensual de USD 4500.-, lo que hace que por promedio la ciudad invierta USD 0,012 por turista.

## Penetración de mercado Masivo, los turistas

UAR se lanzará al mercado masivo de turistas globales apoyado por campañas de marketing tanto Online, como Offline. El objetivo de estas campañas son la captación/ adquisición de nuevos usuarios mediante el atractivo de vivir una nueva experiencia turística en realidad aumentada.

En esta primera etapa, que abarca el servicio de portales inmersivos y tours, podrán acceder a estos primeros de manera gratuita y los segundos de pago. El modelo está pensado con metodología “Freemium”, donde tienen determinados servicios gratuitos y otros de pago dentro de la misma APP.

Podrán acceder a los portales de cada ciudad y experimentarlos desde cualquier parte del mundo sin costo alguno. Luego una vez llegados a la ciudad de destino vacacional podrán contratar la cantidad de tours que requieran a un precio unitario de USD 5.- sin incluir el Impuesto del valor agregado que corresponda en cada ciudad.

Al ser un producto digital los mayores esfuerzos e inversiones con respecto a la publicidad serán dentro del campo digital, pero se aprovecharán las acciones offline conjuntas que puedan realizarse con presupuestos públicos en cada una de las ciudades donde se tendrá tours activos, para realizar acciones publicitarias en conjunto.

Los presupuestos de las localidades para destinar a promoción turística interna son muy variables dependiendo la región, país y ciudad, pero en general se estima poder conseguir buenos acuerdos de colaboración para acciones conjuntas con cada una de estas localidades gracias al apoyo de la OMT al proyecto.

A continuación se detallan los principales medios de comunicación que se utilizarán para lograr los planes de penetración propuestos, trabajando sobre el posicionamiento de UAR en la industria, en búsqueda de conseguir un fuerte

awareness con el mercado objetivo y transmitiendo la relevancia que UAR puede resultar para el mismo:

## Inversiones de marketing digital

- **Posicionamiento ASO (App Store Optimization):** Uno de los puntos más importantes es trabajar sobre el posicionamiento dentro de las APP Store del mercado, estas son: Google Play Store y App Store for IOS, esto permitirá trabajar con los turistas que utilicen Smartphone tanto con sistemas operativos Android como IOS de Apple. Las App Store funcionan como una mercado digital, por lo que es fundamental estar bien posicionados y trabajar constantemente en esto para lograr éxito comercial en el mismo.
- **Landing Pages:** el objetivo principal de estas landing pages será llevar a potenciales leads a una acción determinada, en este caso, la descarga de UAR en su Smartphone.

Se diseñarán y publicarán con el objetivo de captar la atención de los internautas y dirigirlos al link de descarga de la aplicación con un atractivo "Call to Action".

Estas se difundirán en la web mediante inversión en SEM (Search Engine Marketing). Esta brinda la posibilidad de crear campañas de anuncios, en este caso por el medio de Landing Pages, por clic en internet a través de los buscadores más comunes como, Bing, Yahoo o Google.

Estas herramientas nos las ofrecen los propios buscadores para publicitarnos a través de sus servidores de anuncios, en sus medios de búsqueda o redes de contenidos.

Es una potente herramienta de alcance global, que permite dar a conocer rápidamente productos, servicios o marcas a través de la Red. Mediante una optimización efectiva podemos conseguir un retorno de inversión (ROI)

más eficiente y rápido. Y dada su velocidad en resultados permitirá optimizar nuestras campañas rápidamente.

Con SEM podemos aumentar el tráfico hacia la APP store, para descargar UAR, a través de lo que se denomina tráfico pago.

- Plataformas de “Video Marketing”: Otra fuerte tendencia con buenos retornos de inversión dentro de la publicidad digital son las plataformas de videos.

Esta opción se utilizará para explicar en pocos segundos las funcionalidades y características que ofrece la APP. *Transmitir la experiencia del servicio.* Un ejemplo concreto de esta opción es realizar un video de 20 segundos, y publicarlo, por ejemplo en YouTube y en otras redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat entre otras que permita el soporte digital de video en su contenido.

Este canal publicitario se elegirá por el segmento etario al cual apunta la app. Las generaciones Y y Z suelen consumir contenido en videos por sobre el escrito.

Hoy en día, los datos muestran claramente que el contenido audiovisual tiene un impacto positivo en las ventas y el ROI:

- El vídeo cautiva más que el texto. El 95% de la audiencia es más receptiva a recordar un call-to-action si lo ha visto en vídeo, frente al 10% que si lo ve leído.
- Los tuits con vídeo obtienen 3 veces más respuestas y retuits que aquellos que no lo incluyen.
- El 90% de los usuarios afirma que los vídeos de productos son útiles a la hora de tomar decisiones de compra.

- El 64% de los usuarios que ven un vídeo tienden a adquirir alguno de los productos asociados.
- El 88% de los profesionales del marketing están contentos con el ROI de sus vídeos en redes sociales.
- Si en una misma página, los consumidores disponen de vídeo y texto para aprender más sobre un producto o servicio, el 72% prefiere la opción audiovisual.

(Fuente: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/video-marketing-tendencias-ventajas-y-beneficios-en-redes-sociales>)

- Estrategias de posicionamiento SEO (Search Engine Optimization): consiste en la práctica de utilizar un rango de técnicas, incluidas la reescritura del código HTML, la edición de contenidos, la navegación en el site, campañas de enlaces y más acciones, con el fin de mejorar la posición de un website en los resultados de los buscadores para unos términos de búsqueda concretos.

Para el desarrollo de estrategia publicitaria SEO, por el tecnicismo requerido, se considerará la contratación de agencias especializadas para poder obtener resultados optimizados en un corto plazo.

Los servicios que se contratarán en principio para lograr éxito por medio de la inversión en SEO serán:

- Análisis de la APP, diseño y estructuración de la campaña publicitaria.
- Creación de listado de palabras claves y agrupación por categorías.
- Redacción de textos para el posicionamiento y relevancia de las palabras claves.
- Monitoreo de resultados de las campañas en Google AdWords.
- Asignación de urls de destino para cada uno de sus anuncios que deriven a los diferentes APP stores según Smartphone.

## Inversiones en publicidad tradicional

- Estrategia de branding: se hará fuerte inversión en diversos medios para poder trabajar y establecer la marca UAR como la primera aplicación mobile de turismo en realidad aumentada.

Se hará fuerte hincapié en comunicar que UAR permite experimentar una “nueva forma de conocer ciudades en el mundo al alcance de tu mano”. Transmitiendo en cada oportunidad las ventajas competitivas del producto y comunicando sus factores clave de éxito.

Estas inversiones estarán distribuidas en espacios publicitarios que se encuentren disponibles en la vía pública, los aeropuertos, las estaciones de trenes, las estaciones de colectivos, cerca de establecimientos de hostelería masivos, entre otros espacios, dependiendo la ciudad en cuestión y donde exista gran tráfico de turistas.

Para este tipo de acciones se buscará la co-participación de la ciudad receptora, para poder compartir esfuerzos monetarios, ya que las ciudades cuentan con grandes presupuestos para este tipo de inversiones en comunicación de atracción turística. Estas oportunidades serán responsables de generarlas tanto el CCO, como el CMO de UAR.

- Eventos y Ferias de Turismo: otro medio de inversión fuera del mundo digital será la participación de eventos vinculados a la industria como las Ferias de Turismo, eventos organizados por la OMT, entre otros.

Estas inversiones son relevantes para UAR, ya que reúnen en pocos días y en un solo lugar muchos potenciales clientes, ya que suelen asistir los representantes de las entidades públicas de las ciudades a los mismos, y es una forma directa de conocerlos y entrar en contacto con los referentes de cada ciudad o país target.

En este tipo de acciones se buscará contar con “testers demos” para que puedan conocer y utilizar la plataforma de datos que podrán configurar y obtener al contratar el servicio de UAR las ciudades interesadas. Al mismo tiempo podrán conocer mediante la prueba de los portales inmersivos como es la APP de cara al turista, y cómo funciona la realidad aumentada.

## Indicadores de Performance Clave de Marketing

Key Performance Indicators (KPI): como parámetros para medir la efectividad de las inversiones en comunicación se establecerán los siguientes KPI con el fin de poder monitorear de cerca el retorno de la inversión en marketing y poder optimizarla de una forma dinámica, y rápida, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en el plan de expansión previstos en UAR. Estos serán:

- NPS Surveys: Las siglas de NPS corresponden a Net Promotor Score y se trata de una herramienta utilizada para medir el grado de fidelidad que un usuario muestra ante una marca, o ante un estímulo concreto.

Normalmente se identifica el grado de NPS de los clientes a través de encuestas que deben responderse con puntaje numérico por puntos que se extiende del 0 al 10, en las que su resultado identifica si son neutros, detractores o si por el contrario son promotores de la marca y la recomendarían a otras personas.

Los promotores son lo que califican la encuesta con puntaje 9 y 10, los neutros los que califican entre 6 y 9, y los detractores entre 0 y 6 puntos.

UAR realizará una encuesta al finalizar cada tour y luego al mes de haberse descargado la APP. De esta forma se podrá monitorear periódicamente, por un lado, la calidad percibida de los tours en general y por el otro la satisfacción o insatisfacción con la APP en general.

La fórmula de NPS es:  $NPS = \% \text{ de promotores} - \% \text{ de detractores}$ .

En el plan de UAR se espera alcanzar un mínimo de 25 puntos de NPS y realizando esfuerzo para estar cercanos a 30 puntos a medida que se desarrolle el plan de expansión.

- Time in-App: este KPI mide tiempo dentro de la App, es la métrica que se utilizará para saber cuánto tiempo pasarán los turistas interactuando con la aplicación.

Esto permitirá entender cómo están los usuarios utilizando la APP, comprender si hay problemas técnicos masivos y analizar el atractivo de los tours.

Se configurará cada tour con un código de programación específico para poder medir tiempo consumido de la APP sobre tiempo total del tour adquirido.

- Registros de Eventos: se contabilizarán las acciones que se registren dentro de una visita en concreto, programando con etiquetas el código de la APP. Ejemplos de eventos por cliente que se medirán: cantidad de Login, reproducciones de visualización de portales inmersivos, cantidad de transacciones realizadas, métodos de pagos utilizados, entre otros.

Con este tipo de información se realizarán análisis y se describirán informes mensuales detectando y trabajando sobre patrones de comportamiento de los usuarios para retroalimentar lo que sea necesario y optimizar a las necesidades del usuario la aplicación.

Los primeros 2 años de lanzamiento se prevén trabajar con agencias especializadas en cada uno de los campos descritos anteriormente para poder aprovechar su know how y experiencia. Una vez capitalizado y obtenido los primeros resultados se contratará un Gerente de Marketing con el expertise

requerido según dónde se hayan obtenido los mejores resultados y el negocio requiera.

## Relacionamiento con el cliente

### Customer Journey Map

El relacionamiento con el cliente será muy importante para alcanzar las metas propuestas. Para esto se analizó mediante un Customer Journey Map, el proceso por el que pasará un turista desde que decide buscar en WEB y App Store opciones vinculadas a destinos turísticos, hasta la finalización del tour y puntuación del mismo.

Mediante esta herramienta conceptual se puede identificar los distintos puntos de contactos que se tendrá con los clientes, encontrar cuales son las satisfactoras y los “puntos de dolor” que deben corregirse para ofrecer una experiencia óptima a los usuarios.

Este marco conceptual deberá actualizarse con frecuencia para ir descubriendo nuevas oportunidades de mejora, y distribuir las inversiones eficientemente.

Las interacciones que se identifican son:

- Búsqueda en Web y App Store información de destinos turísticos y Apps de turismo.
- Descarga de la APP
- Logueo en la APP
- Navegación gratuita en Portales Inmersivos
- Apertura de la APP en ciudad de destino turístico. Navego opciones.
- Compra de un tour.
- Realización de un tour.
- Calificación del tour. Vinculación de la experiencia en redes sociales.

(Ver anexo 2 para ver el Customer Journey completo de UAR).

## Plan de Recursos Humanos

### Visión de UAR

“Ser líderes en soluciones tecnológicas disruptivas para los agentes públicos y privados que se vinculen a la actividad del turismo. Orientados a la innovación y con productos 100% digitales.”

### Cultura Organizacional

La empresa UAR nacerá como una empresa 100% digital. Sus valores estarán fuertemente vinculados a poner al cliente en el centro de la actividad para conocerlo y poder atender a sus necesidades con desarrollos de nuevas tecnologías, y soluciones innovadoras.

El segundo valor primordial de UAR será el desarrollo de los recursos internos que formen parte de la empresa, la metodología de trabajo será mediante el uso metodología ágiles, orientados a resultados y con fuerte foco en la diversidad de las personas que conformen el equipo, con el fin de obtener una empresa desde su inicio, con una visión plural y trascendental.

### Signature Experience

Se trabajará desde el día uno de funcionamiento de la empresa en lograr una destacable “Signature Experience”, una experiencia enfocada y alineada a los valores de la empresa, que permitirán aumentar el valor de la misma.

Está comprobado que al conseguir un posicionamiento firme de marca empleadora, la performance de los colaboradores mejora y se logra un ámbito laboral de mayor compromiso, esto es debido a que se mejora tanto en la dimensión racional como emocional de los mismos.

La marca empleadora, debe estar alineada a la cultura y valores de la empresa. Se debe ejecutar un excelente plan de comunicación tanto interna como externa y si esto se logra con éxito se podrá atraer mejores recursos calificados para trabajar en UAR con menores costos.

## Estructura Organizacional

La estructura de los recursos humanos dentro de la empresa está estimada en base al crecimiento propuesto en el plan de expansión, en la sección Plan Operativo del presente trabajo.

Los principales cargos que se planificaron para el comienzo de UAR son:

- CEO - Chief Executive Officer
- CFO - Chief Financial Officer
- CCO - Chief Commercial Officer
- CMO - Chief Marketing Officer
- Project Manager IT
- Ejecutivo de Cuenta
- Gestores de Ciudad
- Administrativo

- CEO: será el máximo responsable de la operación y dirección de UAR. Estará enfocado en definir, junto al directorio de otras unidades de negocios de Unidigital, y ejecutar la estrategia del negocio mediante el equipo a cargo.

La visión de esta persona es clave para el cumplimiento del plan de expansión en tiempo y forma. También deberá tener la agilidad necesaria para realizar los ajustes que requiera el negocio.

Su visión debe trascender la operatoria diaria para estar imaginando y desarrollando la estrategia futura del negocio con una visión de mediano y largo plazo.

- CFO: esta persona será encargada de administrar todo lo relativo a las finanzas de UAR.

Debe registrar los ingresos y egresos de la empresa, proyectar escenarios y posibles situaciones a las que se expone la empresa, realizar

presupuestos económicos, analizar posibles fusiones y adquisiciones para proponer al board, entre otras.

- CCO: será el responsable comercial de la empresa.

Su responsabilidad incluye 2 funciones principales, hasta el tercer año de operaciones que se incorporará un CMO, estas serán el departamento de ventas, mediante fuerza de ventas directa y, la planificación y contratación, de agencias de Marketing externas para la ejecución del plan de marketing inicial.

En los primeros meses, el departamento comercial, está previsto que sea iniciado por esta persona y que vaya creciendo mediante crezca la adquisición de ciudades según plan de expansión, en una segunda etapa esta persona liderará los EECC que se incorporen como se detalla en el recuadro de recursos anuales.

- CMO: será el responsable integral de Marketing Online y Offline.

Estará a cargo de diseñar, ejecutar y velar por alcanzar los objetivos propuestos en el plan de marketing de la empresa.

Se incorporará desde el tercer año de operación de la empresa, y comenzará a trabajar tanto con las agencias externas contratadas de marketing, como en el desarrollo de operaciones internas.

Definirá y monitoreará los KPI de marketing definidos anteriormente.

- Project Manager IT: serán los responsables de vincular las agencias externas de IT contratadas para los desarrollos requeridos, con las necesidades demandadas por las ciudades y los turistas.

Se requerirá 1 persona en esta posición por cada 5 ciudades adquiridas para desarrollar y/o administrar. Estas personas liderarán a los Gestores de Ciudad.

- Ejecutivo de Cuenta: reportarán al CMO y serán los responsables de adquirir nuevos acuerdos con las ciudades para desarrollar UAR.

Se prevé que se pueda tener un EECC por cada región del mundo; posiblemente las regiones sean 4: Norteamérica - Latinoamérica - Europa y África /Asia, por lo cual se estima incorporar uno por año en los primeros 5 años del proyecto.

- Gestores de Ciudad: estas personas estarán a cargo de todo lo relativo a la configuración en sistemas, carga de datos, y back office de las ciudades.

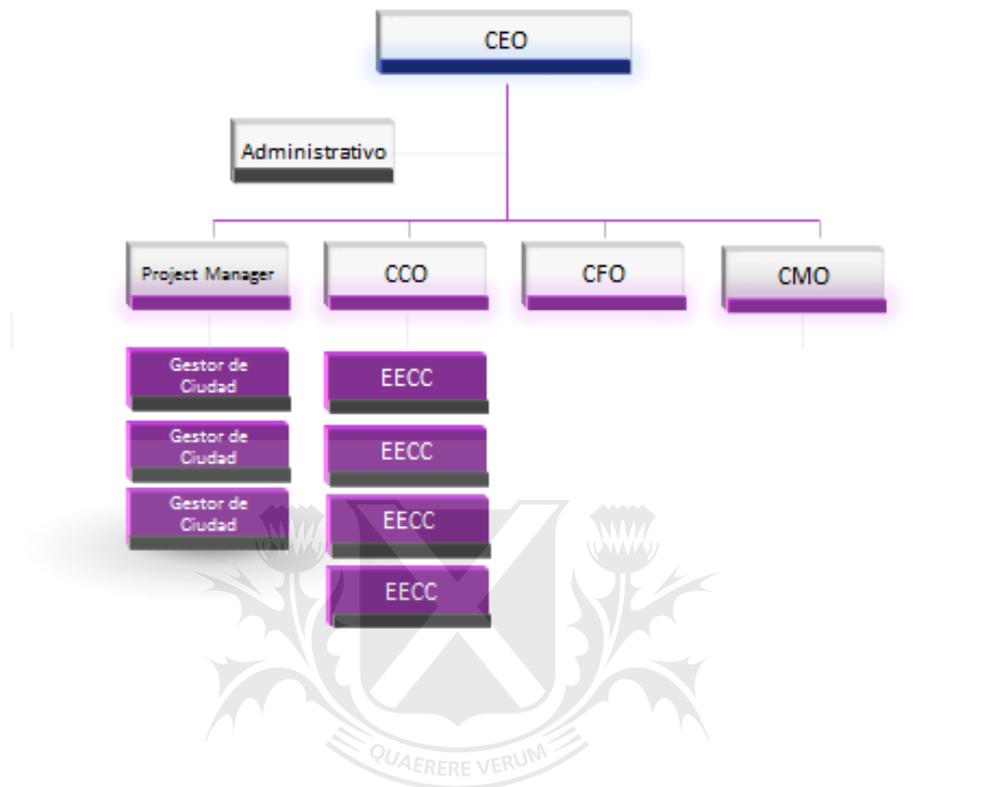
Cada uno de estos recursos será “responsable total” de una ciudad y reportará al Project Manager.

Las ciudades pueden requerir configurar textos, solicitar cambio de fotografías, solicitar información específica para configurar sus paneles, requerir configuraciones especiales para la obtención de datos, entre otras. Estas personas son el nexo, punto de contacto, entre las ciudades y UAR.

- Administrativo: estará a cargo de las tareas administrativas y operativas generales de la oficina.

Entre sus tareas se encontrará llevar la administración y resguardo de contratos firmados con las ciudades, gestionar las agendas internas de los C-level manager, colaborar en un principio con tareas referidas a administración de los RRHH, entre otras.

## Organigrama UAR



A continuación se presenta un recuadro con la proyección de cantidades de recursos por puesto laboral en los primeros 5 años del proyecto:

Proyección de los RRHH	2019	2020	2021	2022	2023
Gerente General	1	1	1	1	1
Gerente de Finanzas	1	1	1	1	1
Gerente Comercial	1	1	1	1	1
Gerente de Marketing			1	1	1
Project Manager		1	2	3	4
Gestor de Ciudad		5	10	15	20
Administrativo	1	1	1	1	1
Ejecutivo de Cuenta		1	2	3	4

El siguiente cuadro detalla los salarios anuales de los primeros 5 años del proyecto en dólares por cada uno de los cargos, incluyendo aguinaldos y cargas sociales a contemplar por el empleador, en este caso UAR:

Sueldo Anuales en USD	2019	2020	2021	2022	2023
Gerente General	\$ 56.333	\$ 56.333	\$ 56.333	\$ 56.333	\$ 56.333
Gerente de Finanzas	\$ 42.250	\$ 42.250	\$ 42.250	\$ 42.250	\$ 42.250
Gerente Comercial	\$ 42.250	\$ 42.250	\$ 42.250	\$ 42.250	\$ 42.250
Gerente de Marketing	\$ -	\$ -	\$ 42.250	\$ 42.250	\$ 42.250
Project Manager	\$ -	\$ 42.250	\$ 84.500	\$ 126.750	\$ 169.000
Gestor de Ciudad	\$ -	\$ 98.583	\$ 197.167	\$ 295.750	\$ 394.333
Administrativo	\$ 14.083	\$ 14.083	\$ 14.083	\$ 14.083	\$ 14.083
Ejecutivo de Cuenta	\$ -	\$ 19.717	\$ 39.433	\$ 59.150	\$ 78.867
<b>Total</b>	<b>\$ 154.917</b>	<b>\$ 315.467</b>	<b>\$ 518.267</b>	<b>\$ 678.817</b>	<b>\$ 839.367</b>

## Plan operativo

UAR tiene planificado tener su Headquarter en Buenos Aires, Argentina. Esto permitiría que los ingresos en moneda extranjera puedan aprovecharse, gracias al tipo de cambio, y obtener mejor eficiencia del presupuesto teniendo su estructura de gastos en Pesos Argentinos.

Dentro los primeros 5 años, la empresa tiene un plan de expansión hacia las regiones de Europa, Norte América y Asia. Si bien esto está planificado, se optará por ver la evolución y aceptación en cada región para entender por dónde encarar las nuevas aperturas comerciales.

## Plan de Expansión

El plan de expansión de UAR está diagramado de la siguiente forma considerando un “escenario moderado/ esperable”, lanzar el MVP de la app en la ciudad de Buenos Aires antes del 31 de Diciembre 2019 donde ya se tiene contratado el “partner” para el desarrollo del contenido tecnológico local, continuando con un desarrollo de 5 ciudades por año calendario. Primer foco es el desarrollo y posicionamiento en Europa con 10 ciudades durante los años 2020 y

2021. Luego se planifica ir por el mercado norteamericano durante el año 2022, para continuar con el desarrollo del territorio asiático para el 2023.

Desde el momento del lanzamiento se prevé ir ajustando la aplicación y prepararse para la introducción paulatina a mercados mucho más masivos como el norteamericano y asiático. Más adelante se detallan la cantidad de turistas anuales por ciudad para entender el dimensionamiento de mercado anual.

La elección de los mercados para el orden del desembarco de UAR se basó en cantidad de turistas que reciben por año, y considerando donde el despliegue y desarrollo de la app puede resultar más ágil por idiosincrasia, uso y costumbres, de cada región.

Entendemos que para las regiones de Norteamérica y Asia, tendremos que tener particularidades y optimizaciones en la app que requerirán mayor tiempo de desarrollo que el requerido por Europa. También conseguir partner locales para la creación del contenido requerido llevará más tiempo, por eso se planifican para luego del año 2022.



Entendiendo que el ritmo de crecimiento puede estar apalancado dada la alta aceptación de las ciudades para contratar UAR, como de los turistas por sus beneficios que dispondrán, se estima que en un escenario “optimista” el plan de expansión podría duplicarse en velocidad, desarrollando hasta 10 ciudades por año desde el 2024 en adelante. En ese caso se verá cuáles serán las regiones que se incorporarán en el plan según resultados comerciales de la fuerza de ventas, y estudiando los primeros datos obtenidos y del feedback de los usuarios que utilicen la APP.

A continuación se detallan la cantidad de turistas recibidos durante el año 2018 en las ciudades planificadas en el escenario moderado:

Año Lanzamiento	Ciudad	Región	Cantidad turistas 2018
2019	Buenos Aires	Latam	1.920.000
2020	Londres	Europa	19.830.000
2020	Paris	Europa	17.440.000
2020	Estambul	Europa	10.700.000
2020	Barcelona	Europa	8.690.000
2020	Milan	Europa	8.810.000
2021	Roma	Europa	7.170.000
2021	Amsterdam	Europa	7.160.000
2021	Venecia	Europa	7.010.000
2021	Praga	Europa	6.000.000
2021	Dublin	Europa	5.000.000
2022	Nueva York	NorteAmerica	12.750.000
2022	Los Angeles	NorteAmerica	5.600.000
2022	Miami	NorteAmerica	5.240.000
2022	San Francisco	NorteAmerica	3.930.000
2022	Washington	NorteAmerica	2.180.000
2023	Bangkok	Asia	20.050.000
2023	Singapur	Asia	13.910.000
2023	Kuala Lumpur	Asia	12.580.000
2023	Tokio	Asia	11.930.000
2023	Seul	Asia	9.540.000

Fuente: <https://es.statista.com/estadisticas/640115/evolucion-del-consumo-turistico-interior-en-el-mundo/>

## PLAN FINANCIERO

El objetivo del siguiente apartado es analizar la estructura de ingresos y egresos a fin de evaluar la rentabilidad del proyecto y la creación del valor económico.

Los valores del plan financiero se indicarán en dólares americanos para excluir variables vinculadas a la inflación o la variación del tipo de cambio.

Parte de la estrategia de UAR es poder cobrar los servicios en divisas y conservar sus costos y estructura en Argentina, donde prima el Peso argentino como moneda local.

### Generación de Beneficios

#### Ingresos

Los ingresos que presenta este proyecto, al menos en su primera etapa de lanzamiento, se originan por 2 fuentes distintas: ciudades receptoras de turismo y los usuarios que utilizan la aplicación.

#### A - Ciudades receptoras de turismo

Las ciudades receptoras de turismo se interesan tanto en promocionar su ciudad como punto de atracción turístico, como en obtener información relevante de los turistas que se encuentran gozando la misma.

Los ingresos provenientes de las ciudades estarán dados por los siguientes conceptos:

#### Seteo de alta Inicial:

Estos ingresos representan la configuración inicial de la ciudad, incluyendo la generación de contenido digital y en Realidad Aumentada de los puntos de atracción acordados en los tours.

Las propuestas para cada ciudad van a ser customizadas, considerando las atracciones turísticas y las particularidades que se quieran promocionar e incluir en el servicio, como así también de las necesidades y presupuesto de los organismos públicos de turismo de las mismas.

Para poder realizar una estimación práctica, se establecerá un estándar de servicios, entendiendo que un “paquete inicial” de una ciudad debe comprender una base de al menos:

- 1 Portal Inmersivo 360° de promoción turística.
- 3 tours con un máximo de 20 atracciones turísticas en cada circuito.
- Duración de los recorridos: entre 60 y 120 minutos a pie cada uno.
- Guía acompañante: guía turístico en realidad aumentada realizado con un Avatar (representación gráfica que se asocia a un usuario en particular para su identificación) o representación real de figuras históricas o famosas en imagen tridimensional.
- Contenido digital del recorrido: videos, elementos tridimensionales, textos “by voice”.

Este “paquete inicial” para una ciudad tendrá un valor de USD 60.000.- Mientras que para UAR se estima un costo de USD 30.000 para la contratación del equipo de generación de contenido compuesto por 1 Coordinación de Producción, 1 director de postproducción, 1 camarógrafo y un 1 diseñador digital por un tiempo de 6 semanas que es lo que se tardaría en generar el pack inicial detallado.

### Up-Selling Tours

Se estima que las ciudades contratarán, en promedio, un tour adicional al paquete básico de 3 configurados al inicio, que consideraremos como “up-selling”,

estimamos que esto será contratado al año siguiente de lanzado el paquete inicial. Este tour adicional puede ser de un barrio, un museo específico, un establecimiento, entre otras opciones que las ciudades requieran.

En el P&L lo veremos reflejado como un 33% adicional de ingreso al servicio original contratado, al año siguiente de lanzado.

#### Fee-Mensual de mantenimiento:

Este ingreso mensual incluye acceso y soporte al portal de Gestión de Turismo para ciudades, donde podrán disponer y gestionar sobre los datos de los turistas detallados en los capítulos anteriores.

Este servicio lo proyectamos en U\$S 4.500 por mes por ciudad.

#### B - Usuario de la APP.

Los usuarios de la APP podrán descargarla y usar los portales inmersivos de las diferentes ciudades de forma gratuita.

Luego, una vez llegados a la ciudad de destino turístico, dispondrán del catálogo de tours disponibles en dicha localidad, y mediante la app podrán seleccionar y abonar el tour elegido. Tanto la elección como la transacción del tour será totalmente digital dentro de la app mediante “gateway de pago” de desarrollo propio para incluir particularidades de cada región target.

Los tours tendrán un costo de U\$S 5 cada uno. La vigencia de activación será por 48hs. desde el momento del pago. Se estima que el promedio de compras de tours será de 2 por persona.

Los ingresos incrementarán del año 2020 al 2021 un 105%, luego al siguiente año un 55%, y para el 2023 se planifica un crecimiento interanual de un 53%. (Ver anexo 3 para más detalles de los ingresos de UAR)

## Egresos

Los egresos de UAR estarán dados por los siguientes conceptos:

Gastos de estructura generales, incluye; alquiler de oficina, seguros, papelería: estos se estiman en USD 6000 mensual, incrementándose un 10% promedio anual para acompañar el crecimiento del negocio.

Gastos de Personal: los gastos de personal se proyectaron por los primeros 5 años del negocio en base lo detallado anteriormente. Estos totalizan para el año 2019: USD 154.917, 2020: USD 315.467, 2021: USD 518.267, 2022: USD 678.817, 2023: USD 839.367. Estos gastos anuales están cotizados a sueldos de mercado argentino hoy, tomando un valor de dólar de 60 pesos argentinos y calculando en ellos el costo por parte de UAR de aportes y contribuciones sobre los mismos.

Este concepto aumenta anualmente dada la proyección de crecimiento de la estructura de los recursos humanos que requerirá en el negocio, detallado en apartado anterior del trabajo Plan de Recursos Humanos.

Desarrollo y Mantenimiento de App: al tratarse de una APP y un modelo de negocios digital tecnológico se requerirá una constante inversión en optimización de la misma y desarrollos específicos que requerirán, tanto los clientes, como las plataformas de advertising, y la optimización de la plataforma propia de cobro, por lo tanto se estima un promedio de USD 50000 mensuales para estas tareas de desarrollo. Totalizando USD 600.000 al año.

Costos de Hosting y almacenamiento: los valores de servicios de TI para hosting y cloud computing se estiman un promedio de USD 500 por ciudad por mes, totalizando por ciudad un costo de USD 6000 mensual.

Como este costo es variable se analizaron servicios del mercado actual como Open Cloud de Huawei que ofrece un servicio “elástico” a demanda permitiendo aumentar capacidades conforme al crecimiento del negocio.

Como se analizó en el plan de expansión esto arrojaría un costo anual de USD 6.000 en el año 2019, USD 36.000 en el año 2020, USD 66.000 en el año 2021, USD 96.000 en el año 2022, y de USD 126.000 en el año 2023.

Costo Variable uso de Realidad Aumentada (RA): la Realidad Aumentada es una tecnología que incurre a un costo por cada vez que se “consume”. En nuestro caso, el costo, es cada vez que el turista consume una imagen en RA durante su tour.

Para estimar este costo en el P&L se tomó la cantidad de tours a vender por año, por ciudades activas, por 2 tours promedio por persona.

Los costos por este concepto ascienden a USD 1 por tour, quedando en el año 2019 un total de USD 164.160, en el año 2020 USD 5.761.845, en el año 2021 USD 8.526.915, en el año 2022 USD 11.066.265 y por último, en el año 2023 un total de USD 16.881.120.

Marketing y Publicidad: las inversiones en Marketing y Publicidad están compuestas por 2 subcategorías, la primera es por Lanzamiento de Ciudad, y el segundo por Mantenimiento de Posicionamiento.

La primera, constará de un desembolso de USD 5.000.000 por cada ciudad nueva lanzada. Y la segunda subcategoría se estima que rondará en los USD 1.000.000 anuales por ciudad.

Las inversiones en estos conceptos fueron detallados en la unidad de “Go to Market Plan” del presente trabajo. (Ver anexo 4 para más detalles de los egresos de UAR)

## Inversión Inicial

La inversión estimada para el desarrollo inicial de la aplicación es de USD 150.000.- que contempla el diseño integral de la app (en su versión inicial) y su

programación. Esto se realizará con una Software Factory especializada en las tecnologías que UAR requiere.

El segundo costo inicial, está relacionado con la generación del contenido de la primera ciudad, que será la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que funcionará como “Tester de Lanzamiento o MVP” que se absorberá como inversión inicial.

El costo de la generación del contenido será de USD 30.000.- y es acorde a la contratación del equipo profesional detallado anteriormente.

*Punto de equilibrio:* el punto de equilibrio el proyecto lo alcanza en el año 2022. Revirtiendo el flujo del estado de resultados a positivo por USD 9.319.943.

*VAN, TIR y Tasa de descuento:* el proyecto arroja un VAN positivo de USD 85.637.459, con una TIR de un 149%. La tasa de descuento utilizada es la promedio para proyectos de inversión en dólares, que es del 20% anual. (Para su estimación se consideraron las variables Riesgo País, Risk Free USA, Beta de la Industria y Prima de Mercado).

La inversión requerida para el proyecto es de un monto total de USD 1.043.829 hasta el año 2020 que se comenzarán a percibir los ingresos, y un total de USD 15.372.863 hasta alcanzar el punto de equilibrio y se autosustenten las operaciones.

*Estrategia de Venta del Proyecto:* UAR nace con la idea de realizar un “EXIT” al finalizar el año 2023.

Para estimar su valor de venta, se considera un crecimiento promedio de un 20% interanual desde el año proyectado 2023 hasta el año 2028 inclusive, y luego un 3% a perpetuidad. Esto estima un valor de venta aproximado de USD 228.302.193 (Valor compuesto por el flujo del año de venta + el flujo a valor perpetuo actualizado al año de venta). (Ver detalles en anexo 5).

## Fuentes y Bibliografía

### Libros, artículos, y papers académicos

- Philip Kotler. et al. 2017. *“Marketing 4.0.Moving from traditional to Digital”*. Ed. Wiley 2017.
- Manuel Sbdar. et al. 2009. *“Master en Negocios: Finanzas”*. Ed. MateriaBiz 2009.
- Loren Gary 2002. *“How to Think about Performance Measures Now”*. Ed Harvard Management Update 2002.
- Pater Capelli, Ana Tavis. *“The performance management revolution”*. Ed Harvard Management. 2016.
- Juliet Bourke, Bernadette Dillon. *“The diversity and Inclusion revolution”*. Ed. Deloitte Review 2018.
- Rob Goffee, Gareth. Jones. *“Creating the best place to work in earth”*. Ed Harvard Business Review. 2013.
- Sherina Ebrahim. et al. *“Agile Compendium”*. Ed McKinsey. 2018.
- David Clarke, Ron Kinghorne. *“Experience is everything: Here’s how to get it right”*. PWC Report. 2018.
- Tamara J. Erickson and Lynda Gratton. *“What it means to work here”*. Harvard Business Review Notice. 2009.

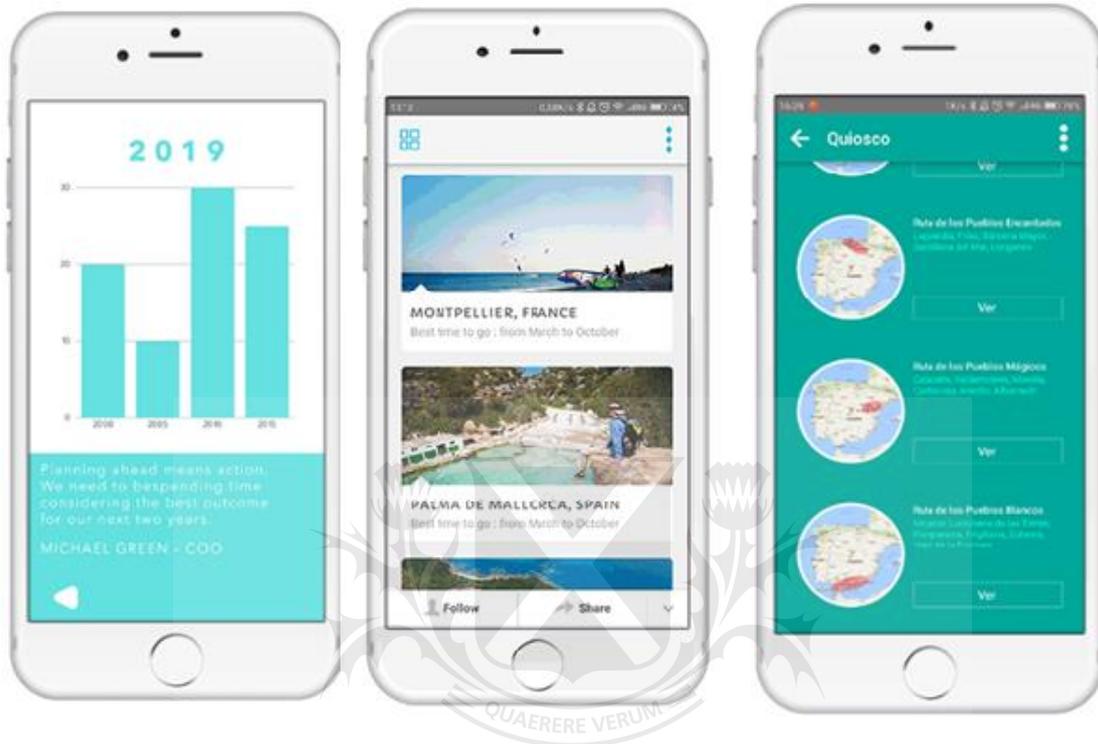
### Sitios WEB

- Innovación, Iproup. <https://www.iproup.com/innovacion/7739-tecnologia-creatividad-emprendedor-Google-modifico-su-algoritmo-trucos-para-modificar-tu-estrategia-SEO> . Buenos Aires, 2019. Último Acceso: 26-09-2019.
- Objetivos sustentables de la OMT. <https://www.globalgoals.org/es>. Último Acceso: 20-08-2019.
- MVP. [https://es.wikipedia.org/wiki/Producto\\_viable\\_m%C3%ADnimo](https://es.wikipedia.org/wiki/Producto_viable_m%C3%ADnimo). Último Acceso: 13-09-2019.
- Avatar. [https://es.wikipedia.org/wiki/Avatar\\_\(Internet\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Avatar_(Internet)). Último acceso: 25-07-2019.
- Customer Lifetime Value. <http://marketingactual.es/marketing-digital/marketing-digital/que-es-y-como-calcular-el-customer-lifetime-value>. Último acceso: 27-09-2019.
- Customer Journey. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>. Último acceso: 28-09-2019.
- SEO. <https://www.webstrategy.com.ar/que-es-seo> . Último acceso: 29-09-2019.

- Publicidad en video. Fuente video:<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/video-marketing-tendencias-ventajas-y-beneficios-en-redes-sociales> Último acceso: 29-09-2019.
- Landing Pages. <https://laculturadelmarketing.com/que-es-landing-page/>. Último acceso: 15-09-2019.
- SEM <http://www.ra-marketing.com/que-es-sem.aspx>. Último acceso: 15-09-2019.
- KPI. <https://pickaso.com/2018/aso-kpis-monitorizar-optimizar>. Último acceso: 15-09-2019.
- ASO. <https://www.webempresa20.com/blog/aso-que-es.html> Último acceso: 15-09-2019.
- Software Factory. [https://es.wikipedia.org/wiki/F%C3%A1brica\\_de\\_software](https://es.wikipedia.org/wiki/F%C3%A1brica_de_software). Último acceso: 15-07-2019.
- Estadísticas Smartphones. <https://www.gsma.com/r/mobileeconomy/> - <https://www.gsmaintelligence.com/research/?file=5a33fb6782bc75def8b6dc66af5da976&download>. Último acceso: 03-07-2019.
- Cifras claves del turismo. [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_key\\_figures\\_barom\\_may2019\\_sp.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_key_figures_barom_may2019_sp.pdf)) Último acceso: 07-07-2019.  
OMT Estadísticas. <https://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt/> / <http://www2.unwto.org/es/members/states/> / [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_key\\_figures\\_barom\\_may2019\\_sp.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_key_figures_barom_may2019_sp.pdf) / <http://www2.unwto.org/content/tourism-2030-agenda>. Último acceso: 09-10-2019.
- Realidad Aumentada. <https://www.iberdrola.com/innovacion/que-es-realidad-aumentada>. Último acceso: 05-08-2019.

## Anexos

### Anexo 1: Templates modelo



## Anexo 2: Customer Journey

Interacciones	Decido realizar un viaje busco en internet y Appstore información sobre destinos	Encuentro y me descargo la APP UAR	Me logueo	Navego los portales inmersivos.	Abro la APP en ciudad de destino turístico y exploro opciones de uso.	Compro un tour.	Realizo el Tour	Califico el Tour realizado y comparto en las redes lo experimentado.
Descripción	Busco en google información sobre destinos. Me bajo aplicaciones vinculadas a destinos turísticos.	Me llama la atención la posibilidad de conocer gratis lugares en realidad aumentada con mi celular.	Analizo las opciones de logueo y completo con mis datos personales.	Veo las opciones que se pueden explorar de manera gratuita. Recorro los diferentes portales que me interesen conocer como destino turístico.	Abro la app para conocer las opciones de tours en destino de vacaciones.	Selecciono un tour y lo compro.	Recorro el tour comprado en Realidad Aumentada.	Al finalizar tour lo califico y comparto con las opciones brindadas en mis redes sociales.
Canales	PC - Smartphone	Smartphone	Smartphone	Smartphone	Smartphone	Smartphone	Smartphone	Smartphone / Redes sociales
Expectativas	Encontrar varias opciones de destinos e info. De los mismos.	Que realmente sea gratis/ Que sea sencilla de usar	Que sea muy simple y rápido.	Divertirme/ Conocer lugares/ Poder elegir destino de vacaciones	Que haya propuestas clásicas y originales	Que acepten muchos medios de pago y que no sea caro.	Poder recorrerlo cuando quiera y como quiera. Entender la app.	Poder comentar mi experiencia de forma rápida y ágil.
Satisfactores	Facilidad de encontrar información	Descarga rápida/ Buena UX /Liviana / Intuitiva	Seguridad/ Rapidez/ Sencillez	Buena información del destino/ Buena experiencia TECH	Diversas opciones/ Veo comentarios anteriores	Buen costo/ Buena experiencia de pago	Que no se tilde/ Que me guste la RA	Simpleza/Agilidad
Insatisfactores	Carga lenta de web o descargas de App deseadas	Que no logre descargarla/ Que ocupe mucha memoria	Que se tilde / Que no esté en mi idioma	Que se tilde la app / Que no haya muchas opciones	Que no funcione la APP	Costoso el servicio/ No acepten mi tarjeta de crédito	Aburrimiento/ Insatisfacción con lo pagado	Que no estén las redes sociales que utilizo
Tipo de Experiencia	😊 😐 😞	😊 😐 😞	😊 😐 😞	😊 😐 😞	😊 😐 😞	😊 😐 😞	😊 😐 😞	😊 😐 😞
Emociones	Interesado / Optimista/ Curioso/ Ansioso	Expectante/ Divertido/ Emocionado	Ansioso/ Expectante	Indeciso/ Ansioso por definir destinos	Emocionado/ Feliz/ Curioso	Satisfecho/ Enojado/ Contento/Expectante	Entusiasmado / Alegre	Optimista / Satisfecho / Feliz

## Anexo 3: Detalles de ingresos en USD

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>CIUDADES</b>					
Ingresos Set-up Ciudades		300.000	300.000	300.000	300.000
Costo Set-up Ciudades	- 30.000	- 150.000	- 150.000	- 150.000	- 150.000
Ingreso Neto Ciudades Set-Up	- 30.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Ingresos Netos UpSelling Ciudades			49.500	49.500	49.500
Fee- Mensual Ciudades		324.000	594.000	864.000	1.134.000
<b>Ingresos Netos Ciudades</b>	- 30.000	474.000	793.500	1.063.500	1.333.500
<b>TOURS</b>					
Ingresos por Venta de Tours	768.000	17.846.000	36.749.750	57.143.750	87.791.375
<b>Ingresos Venta de Tours</b>	768.000	17.846.000	36.749.750	57.143.750	87.791.375
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>738.000</b>	<b>18.320.000</b>	<b>37.543.250</b>	<b>58.207.250</b>	<b>89.124.875</b>

Valores expresados en dólares americanos.(USD)

## Anexo 4: Detalles de egresos en USD

**Gastos Operativos**

Estructura: alquiler de oficina, seguros, pap	18.000	72.000	79.200	87.120	95.832
Gastos de Personal	38.729	315.467	518.267	678.817	839.367
Desarrollo y Mantenimiento de App	150.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Costos de Hosting y almacenamiento	1.500	36.000	66.000	96.000	126.000
Costo Variable uso de realidad Aumentada	153.600	3.569.200	7.349.950	11.428.750	17.558.275
Marketing y Publicidad	1.250.000	26.000.000	31.000.000	36.000.000	41.000.000
Gastos Legales y Otros	20.000	22.000	24.200	26.620	29.282

<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>1.631.829</b>	<b>30.614.667</b>	<b>39.637.617</b>	<b>48.917.307</b>	<b>60.248.756</b>
------------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Valores expresados en dólares americanos.(USD)

## Anexo 5: Estado de resultados, Flujo de Fondos Proyectado, Van – TIR – Valor de venta del proyecto

	2019	2020	2021	2022	2023	
<b>Ingresos Netos</b>						
Ventas a Ciudades	-	30.000	474.000	793.500	1.063.500	1.333.500
Ventas de Tours	768.000	17.846.000	36.749.750	57.143.750	87.791.375	
<b>Total Ingresos Netos</b>	<b>738.000</b>	<b>18.320.000</b>	<b>37.543.250</b>	<b>58.207.250</b>	<b>89.124.875</b>	
<b>Gastos</b>						
Gastos de Estructura	18.000	72.000	79.200	87.120	95.832	
Gastos de Personal	38.729	315.467	518.267	678.817	839.367	
Desarrollo y Mantenimiento de App	150.000	600.000	600.000	600.000	600.000	
Costos de Hosting y almacenamiento	1.500	36.000	66.000	96.000	126.000	
Costo Variable uso de realidad Aumentada	153.600	3.569.200	7.349.950	11.428.750	17.558.275	
Marketing y Publicidad	1.250.000	26.000.000	31.000.000	36.000.000	41.000.000	
Gastos Legales y Otros	20.000	22.000	24.200	26.620	29.282	
<b>Total Gastos</b>	<b>1.631.829</b>	<b>30.614.667</b>	<b>39.637.617</b>	<b>48.917.307</b>	<b>60.248.756</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>- 893.829</b>	<b>- 12.294.667</b>	<b>- 2.094.367</b>	<b>9.289.943</b>	<b>28.876.119</b>	
Depreciacion y Amortizacion	- 30.000	- 30.000	- 30.000	- 30.000	- 30.000	
<b>EBIT</b>	<b>- 923.829</b>	<b>- 12.324.667</b>	<b>- 2.124.367</b>	<b>9.259.943</b>	<b>28.846.119</b>	
Impuesto a las Ganancias					- 7.956.620	
<b>Resultado Neto</b>	<b>- 923.829</b>	<b>- 12.324.667</b>	<b>- 2.124.367</b>	<b>9.259.943</b>	<b>20.889.499</b>	

Valores expresados en dólares americanos.(USD)

## Flujo de Fondos Proyectado

	Hoy	2019	2020	2021	2022	2023
Resultado Neto	-	923.829	-12.294.667	- 2.094.367	9.289.943	20.919.499
Inversion Inicial	-150.000					
Depreciacion		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Flujo de Fondos Libres	-150.000	893.829	-12.264.667	- 2.064.367	9.319.943	20.949.499
Valor de Venta del Proyecto						207.352.694
FF + Venta de Proyecto	-150.000	893.829	-12.264.667	- 2.064.367	9.319.943	228.302.193

**Inversión Inicial hasta Go-live** - 1.043.829

**Inversión Total - Hasta Break even** - 15.372.863

**TIR** 149%

**VAN** 85.637.459

Valores expresados en dólares americanos.(USD)

## Flujo de Fondos Proyectado Años 2024 - 2028

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
NOPAT	22.499.973	26.999.968	32.399.961	38.879.953	46.655.944	48.055.623
	20%	20%	20%	20%	20%	3%
Perpetuidad	22.499.973	26.999.968	32.399.961	38.879.954	46.655.944	48.055.623
FF + Perpetuidad	22.499.973	26.999.968	32.399.961	38.879.954	329.336.077	

**VAN** 207.352.694

Calculo del Valor del EXIT 31-12-2023

Valores expresados en dólares americanos.(USD)