



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Negocios Digitales

Marketplace de Turismo Aventura

GonnaXplore

Autor: Daniel Olivera

DNI: 24.881.265

Mentor del Trabajo Final de Graduación: Leonardo Gargiullo

Buenos Aires, 11 de Abril de 2022



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Negocios Digitales

Marketplace de Turismo Aventura

GonnaXplore

Autor: Daniel Olivera

DNI: 24.881.265

Mentor del Trabajo Final de Graduación: Leonardo Gargiullo

Buenos Aires, 11 de Abril de 2022

Resumen Ejecutivo

En vista de los cambios en los hábitos de consumo resultantes de la digitalización, el presente trabajo tiene por objetivo el desarrollo de una solución digital para un nicho específico de la industria turística, como lo es el de las actividades de turismo aventura. En tal sentido, la propuesta es una plataforma transaccional (Marketplace) en el que operadores y prestadores de este tipo de actividades puedan publicar su oferta y que los consumidores puedan realizar reservas y pagos de las mismas. Actualmente existe poca oferta de este tipo de soluciones para operadores y consumidores, y la solución a continuación desarrollada tiene como ventaja competitiva el conocimiento del mercado por parte del equipo emprendedor y el contar con funcionalidades adaptadas a los pains & gains de estos actores a ambos lados de la plataforma.

Marcos conceptuales y metodológicos

El presente trabajo se basa en entrevistas a potenciales clientes de la plataforma, la interacción de los mismos con el MVP (producto mínimo viable) www.gonnax-plore.com, herramientas de análisis de negocios (Business Model Canvas, PESTLE) y la información obtenida de diversas fuentes vinculadas a la industria.

Índice de contenidos

0. Resumen Ejecutivo.....	pág. 1
1. El cliente.....	pág. 3
2. La propuesta de valor.....	pág. 8
3. El Product-Market Fit.....	pág. 10
4. El mercado.....	pág. 15
5. La competencia.....	pág. 17
6. El contexto.....	pág. 20
7. La industria.....	pág. 24
8. El Modelo de Negocios.....	pág. 26
9. Go To-Market Plan.....	pág. 30
10. Recursos, procesos y plan operativo	pág. 32
11. Implementación del negocio.....	pág. 35
12. Equipo.....	pág. 36
13. Contexto macro y microeconómico.....	pág. 38
14. Requerimientos de inversión y financiamiento. Viabilidad financiera del negocio.....	pág. 39
15. Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas ...	pág. 40
16. Aspectos legales y regulatorios.....	pág. 41
Anexo I: Arquetipo de persona.....	pág. 42
Anexo II: Encuesta a Guides.....	pág. 44
Anexo III: Economics.....	pág. 47
Anexo IV: Business Model Canvas.....	pág. 48
Anexo V: Beta desapalancado y Prima de riesgo.....	pág. 49
Notas.....	pág. 50

1 El cliente

1.1 El problema

Un reciente informe de ATTA (*Adventure Travel Trade Association*) de diciembre de 2021¹ indica que la industria de la hospitalidad en general y del turismo aventura en particular no han adoptado lo suficientemente rápido las herramientas tecnológicas que les permitan “focalizarse en lo que (el prestador) hace mejor: proveer experiencias inolvidables”² debido principalmente a que los operadores/prestadores de turismo aventura son micro emprendimientos o pequeñas empresas y, por tanto, no cuentan con los recursos y cultura suficientes que la adquisición de dichos productos tecnológicos implican.

Por otra parte, del lado del consumidor, la “nueva normalidad” ha construido un cliente mucho más “digitalmente exigente” que pretende que su experiencia, desde el pre hasta el post viaje, sea ideal (recordemos que este tipo de consumidor de actividades de turismo aventura busca recurrentemente *once-in-a-lifetime experiences*). Agilidad, simpleza y transparencia en las reservas, compras, pagos y planificación comienzan a ser “parte” de esa experiencia.

Si consideramos a su vez que en lo referido a las tácticas de marketing y ventas, cerca del 70% de éstas son a través del boca a boca (*word of mouth*) y que solo un 19% se producen a través de sitios de reservas online³, observamos que existe una indiscutible potencialidad en una plataforma que vincule a prestadores (en adelante *Guides*) y turistas (en adelante *Explorers*) que le permita a los primeros posicionar su marca digital y a los segundos, encontrar y comparar la diversidad de oferta de turismo aventura de forma simple y transparente, que resulte finalmente en un crecimiento sostenido del ecoturismo.

Y eso es lo que proponemos desde GonnaXplore.

1.2 Segmentación de clientes

Dado que se trata de un negocio de plataforma, existen dos segmentos bien diferenciados (ver arquetipos de personas en el Anexo I):

- **Guides:** son quienes brindan los servicios de actividades de aventura. A su vez, se dividen en dos sub-segmentos:
 - *Prestadores:* son empresas especializadas en turismo aventura (en general MiPyMes) que comercializan las actividades y que además, en algunos casos (aunque no necesariamente), prestan el servicio.
 - *Operadores:* son individuos o micro emprendimientos que operan en forma directa a través de sus guías solo uno o dos tipos de actividad de turismo aventura (ej. cabalgatas, rafting, etc).
- **Explorers:** son aficionados que consumen diversas actividades de aventura. A su vez se dividen en:
 - *Aficionados:* son aquellos turistas que al efectuar viajes convencionales consumen algún tipo de actividad de aventura, es decir, ésta es una opción complementaria a su viaje convencional
 - *Aventureros:* son aquellos practicantes de algún deporte de aventura que planifican viajes específicos para practicar su actividad. En general realizan dos a tres viajes al año, cada uno de ellos con una duración que va entre los 2 y 4 días (en adelante nos referiremos a estas actividades como “travesías”).
 - *Entusiastas:* al igual que los Aventureros, son practicantes de algún deporte de aventura, pero se diferencian en que realizan actividades mucho más exigentes (tanto en lo referido a lo técnico como en cantidad de días de actividad, como por ejemplo expediciones al Aconcagua). En general pueden realizar estos viajes, a lo sumo, una vez al año.

Análisis de los segmentos

La metodología utilizada para la validación de las necesidades de ambos segmentos fueron entrevistas a los *Guides* (específicamente a representantes de: Asociación Argentina de Ecoturismo y Turismo Aventura-AAETAV; Centro de Actividades de Montaña de Sarmiento-CAMS; Explora Parques EVyT; Wilderness Patagonia EVyT) y a cinco *Explorers* (practicantes de kayak de travesía, kayak de aguas blancas y montañismo).

De los insights relevados (ver a continuación los *Pains, Gains y Customer Jobs* de ambos segmentos) la conclusión es que a ambos lados de la plataforma existe una evidente necesidad de acceder a la oferta de turismo aventura a través de canales digitales.

Guides

Según el informe “*Creating, Communicating and Connecting: Technology in Adventure Travel*”⁴ de ATTA, un 94% de este segmento está interesado o planea invertir en tecnología/digitalización de su negocio.

Los *Guides* sienten pasión por su actividad. Gran parte de ellos iniciaron como aficionados y se esforzaron en transformarlo en su modo de vida. Es por ello que no sólo “guían” la actividad, sino que también “enseñan”.

Sus mayores incógnitas sobre el futuro de la actividad son cómo hacer para acceder a nuevas audiencias y cómo será afectado por el contexto de post-pandemia, por el impacto de ésta en las actividades turísticas.

Observan que en lo referido al turismo aventura, los mercados desarrollados están mucho más robustos en todos los aspectos de la operación (infraestructura, normativa, acceso a recursos y equipamientos, entre otros)

Les preocupa cómo diferenciarse de otros operadores, al escuchar que muchos consumidores consideran que “un trekking es un trekking”, es decir, “da igual” con quien hacerlo y esto muchas veces implica que solo se diferencian por precio.

En este marco, los *pains* que más les aquejan son la falta de estructura (tanto de capital humano como de equipamiento técnico, producto del bajo desarrollo de este mercado en Argentina a pesar de su potencialidad), la incertidumbre financiera que les genera el no tener herramientas que les permitan organizar la estacionalidad de su oferta y, en definitiva, el tener que trabajar de otra cosa para poder solventarse producto de lo anterior, lo que les impide “vivir de lo que les gusta”.

Por eso consideran como *gains* acceder a nuevos y más consumidores que les aseguren una mayor estabilidad financiera, permitiéndoles a su vez mejorar la eficiencia operativa.

Explorer

Una de las consecuencias de la pandemia global de Covid es que, a nivel turismo, los consumidores buscan actividades que les permitan, entre otras cosas: reconectarse con sí mismo, con los otros y con la naturaleza, habilitar el “*digital detox*”, realizar viajes con grupos pequeños y a lugares remotos. Así lo afirmaba Shannon Stowell, CEO de ATTA, al decir que “*espacios abiertos y grupos pequeños guiados por operadores responsables hacen al turismo aventura más atractivo que el mercado de turismo masivo*”⁵. Es por ello que el *Explorer* necesita poder evaluar lo más asertivamente posible la oferta de este tipo de viajes.

Los *Explorers* buscan tener experiencias memorables (técnicamente acordes a sus capacidades, seguras y divertidas), y principalmente recurren a sus grupos de afinidad (aquellos con los que comparte la pasión por diversas actividades de aventura) para conocer la oferta adecuada.

Piensen cómo corroborar previamente que la actividad que van a contratar cumplirá con sus expectativas (y no siempre su grupo de afinidad ha realizado esa actividad, con ese prestador y en ese lugar específico) por cuanto no saben cómo ni con quién validarlo.

Cuando se remiten a las *webs* de algunos operadores no encuentran toda la información que les permita tomar una decisión (ej. faltan tarifas, no tienen especificadas las fechas de operación, no reciben respuestas a sus mails de contacto, entre otros). A ello se suma que hay oportunidades desconocidas por ellos pero que tampoco conocen a nadie que se los pueda recomendar.

Confían mucho en sus compañeros de actividad y en aquellos “mentores” en los que se referencia, pero como son opiniones, a veces las encuentran contrapuestas dado que son experiencias muy subjetivas.

Así, los *pains* a los que se enfrentan son principalmente las búsquedas “engorrosas”, la falta de información y la dificultad para realizar comparaciones más objetivas.

Los *gains* a los que aspiran son encontrar canales que les faciliten la búsqueda y comparación, acceder a nuevos prestadores y actividades (nuevas experiencias) y encontrar las opciones que optimicen el costo/experiencia.



Universidad de
San Andrés

2 La Propuesta de Valor

La solución propuesta a las necesidades detectadas es desarrollar una plataforma que conecte *Guides* y *Explorers* permitiéndoles seleccionar actividades de aventura de manera simple y transparente, potenciando así el desarrollo del ecoturismo y aportando a las economías regionales.

Por lo tanto proponemos en este trabajo una plataforma donde se publiquen, reserven y paguen las diversas actividades ofertadas de turismo aventura.

El diferencial de dicha propuesta es que no solo sea un *Marketplace* sino que además permita:

- Gestionar integralmente la marca digital del *Guide* (principalmente a través de acciones de marketing digital que posicionen su oferta) y brindar *data analytics* para mejorar la experiencia de sus consumidores y,
- Ampliar la cartera de actividades a la que puede acceder el *Explorer* a través de sistemas de recomendación.

Para los Guides

Nuestra plataforma ayuda a los *Guides* que quieren ofrecer experiencias outdoor, facilitando el posicionamiento de su marca digital, incrementado sus reservas y recomendaciones para alcanzar más y nuevas audiencias.

Para los Explorers

Nuestra plataforma ayuda a los *Explorers* que quieren vivir aventuras memorables, facilitando la comparación y elección del plan más adecuado y reduciendo el riesgo de contratar servicios poco confiables.

Características de la Solución

- Publicación de actividades con un formato standard que contemple:

- Nombre de la actividad
 - Segmento de la actividad (Treks&Hikes, Kayak de Travesía, Aguas Blancas, Cabalgatas, Bikes y Outdoors)
 - Lugar donde se desarrolla
 - Operador que presta la actividad (*Guide*)
 - Fechas de operación
 - Breve presentación de la actividad
 - Grado de dificultad
- Publicación de actividades destacadas (por mes y región) así como actividades específicas (ej. encuentro de kayakistas-cruce a la Isla Martín García que se realiza una vez al año).
 - Reserva y pago
 - Reviews de otros *Explorers*
 - Data analytics para el *Guide*
 - Marketing digital (tanto de GonnaXplore como de actividades destacadas del mes), principalmente a través de Social Media Ads y de email marketing.

3 El Product-Market fit

De las entrevistas realizadas a representantes de ambos segmentos y de una encuesta efectuada en forma anónima al segmento *Guide* (ver Anexo II), observamos que existe una demanda al tipo de soluciones propuesta en el presente trabajo.

Por parte de los *Explorers*, refieren que les sería muy cómodo contar con una plataforma que nucleara la oferta de turismo aventura, ahorrándoles tiempo de búsqueda en la web, comparaciones, consultas a sus grupos de afinidad sobre si conocen o no y si recomiendan la propuesta del *Guide*, comparar dichas recomendaciones a partir de la credibilidad que el *Explorer* le otorga a quien le brinda su opinión, etc.

Además, valoran que los operadores del mercado de turismo aventura se adapten a los nuevos tiempos, que requieren mayor agilidad y foco en el *user experience* tal y como lo han hecho otros servicios en este contexto de pandemia. Por ello, es de su agrado que tanto la reserva como los pagos se puedan efectuar a través de canales digitales.

En cuanto a los *Guides* observamos las siguientes conclusiones:

- Un 70% respondió que publicaría en un Marketplace de turismo aventura, mientras que el 30% restante lo consideraría.
- El 40% de los mails enviados a los *Guides* con la encuesta no pudieron ser entregados, aun cuando el envío se realizó a las direcciones de correo electrónico que figuran como contacto en sus páginas web, lo que muestra que este segmento aún no ha adoptado (ni naturalizado) la importancia que los canales digitales representan para la comercialización de su oferta.
- El 80% de quienes respondieron se identifican como “prestadores de actividad de turismo aventura”, es decir, no son empresas de viajes y turismo especializadas, sino que son micro-emprendimientos liderados por el founder que en general es además el principal guía de la actividad.
- Aunque el 90% cuenta con página web, un 80% no cuenta con sistema de reservas y un 60% desearían, además, tener un sistema de pagos online.

Sin embargo, el 50% habilitaría al Marketplace a gestionar la reserva, pero no el pago, mientras que un 40% desearía que gestionara ambos.

- Se observa que un 80% quieren tener o mejorar su presencia online a través del marketing digital.
- Un 60% reconoce querer mejorar la imagen de su sitio web.
- El 50% accedería a pagar una comisión por venta, mientras que el 50% restante considera otras formas de pago al Marketplace.
- Finalmente es de destacar que en su mayoría los *Guides* quisieran conocer funcionalidades que los habiliten a la transformación digital del negocio, mostrando ello que existen muchas posibilidades para incorporar a este mercado herramientas digitales diversas, habilitando nuevos negocios en un nicho que aún no se ha adaptado, más por falta de conocimiento que de voluntad de hacerlo.

A continuación se destacan los insights principales del *Value Proposition Canvas*, herramienta que permite observar la viabilidad de la solución en relación a las necesidades de los consumidores (en este caso *Guides* y *Explorers*):

Guides

<u>PAINS</u>	<u>GAINS</u>	<u>CUSTOMER JOBS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estructura tecnológica/digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar la marca digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificar la oferta de los servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para alcanzar nuevas audiencias • Pocas competencias de las agencias de viaje convencionales para comercializar esta oferta tan específica 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar nuevas audiencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la rentabilidad • Capitalizar las experiencias de los turistas
<ul style="list-style-type: none"> • Poca capacidad de organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la eficiencia operativa (planificación, reservas, pagos, reviews) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la carga de trabajo y la asignación de recursos

	<ul style="list-style-type: none"> • Previsión financiera (mejor uso de los recursos y la carga de trabajo) 	
--	--	--

<u>PRODUCTS & SERVICES</u>	<u>PAIN RELIEVERS</u>	<u>GAIN CREATORS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Publicar la oferta de sus servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor foco en el core de su negocio (brindar experiencias memorables) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor alcance de su oferta
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a data analytics • Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de costos ocultos por ineficiencias • Mayor certeza para su flujo de caja 	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro en costos de abastecimiento y de utilización de recursos • Mayor eficiencia operativa • Mejora en la organización de las reservas de sus servicios

Explorers

<u>PAINS</u>	<u>GAINS</u>	<u>CUSTOMER JOBS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad para la búsqueda y comparación de actividades y prestadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para la búsqueda y comparación 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la elección
<ul style="list-style-type: none"> • Las webs de los prestadores no siempre cuentan con toda la información necesaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en la relación costo/experiencia • Reduce el riesgo de "malas experiencias" 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar aventuras en el destino que tiene previsto visitar • Elegir una aventura segura, confiable y memorable
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para conocer la calidad de la actividad (salvo por el "boca a boca") 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a nuevos prestadores/actividades/lugares 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer nuevas actividades/prestadores/lugares

<u>PRODUCTS & SERVICES</u>	<u>PAIN RELIEVERS</u>	<u>GAIN CREATORS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Buscador por zona y actividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de tiempos de búsqueda 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar diversas y mejores propuestas
<ul style="list-style-type: none"> • Comparación de la oferta en las zonas a visitar 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la mejor propuesta (costo/experiencia) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer distintas alternativas a una misma propuesta
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la calificación de las actividades/prestadores (sistema de reviews) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reviews más confiables 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en la búsqueda de propuestas (en particular cuando el viaje es grupal)
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer nuevas actividades/prestadores (sistema de recomendación) 		

Producto Mínimo Viable (MVP)

En mayo de 2020 se publicó una página web desarrollada internamente en la plataforma Wix⁶ a modo de Producto Mínimo Viable (MVP), es decir, un prototipo operativo con funcionalidades básicas a ser presentado a los clientes para validar con ellos la propuesta de valor de nuestra solución.

Este MVP permite buscar por tipo de actividad y, dentro de este filtro, seleccionar las actividades en una región particular de Argentina. Una vez que se solicita más información de la actividad seleccionada, el sitio remite a un resumen de la misma.

Finalmente (y solo en esta etapa de MVP) se puede llenar un formulario solicitando más información. En esta primera etapa, no se habilita ni a la reserva ni al pago de la actividad.

A la fecha, este MVP cuenta con la publicación de 27 actividades proporcionadas por 6 operadores turísticos de distintas provincias argentinas, lo cual deja en evidencia la aceptación de la solución. En este punto cabe destacar que una de

las compañías que publican es Wilderness Patagonia, cuyo founder a su vez es Presidente de la AAETAV.

Asimismo, el 25 de Octubre de 2021 fue presentado GonnaXplore a prestadores y representantes de la Secretaría de Turismo de Sarmiento (Provincia de Chubut), localidad que busca posicionarse como destino de aventura en Argentina, quienes destacaron la importancia del aporte de este tipo de plataformas para su cometido.



Universidad de
San Andrés

4 El Mercado

Nota metodológica

La pandemia de Covid ha afectado a la economía global en general, pero particularmente a la industria turística. En lo referente al nicho del Turismo Aventura, ATTA refiere que ha caído en un 86% la actividad (2020 vs 2019, promedio de viajeros)⁷.

Considerando que esta situación es circunstancial, la hipótesis adoptada para realizar el análisis de mercado es que existen expectativas de una recuperación más veloz por parte del turismo aventura comparado con el convencional. En tal sentido, Shannon Stowell (CEO de ATTA) refiere que *“(el reporte de WTTC y el Banco Mundial/IFC) muestra que los viajes de aventura, turismo de naturaleza y ecoturismo registraron el mayor incremento en importancia comparado con los niveles pre-Covid una vez reanudados los viajes internacionales”*⁸. Por ello el presente trabajo está basado en datos pre-pandemia.

Mercado Global de Turismo Aventura

La Organización Mundial de Turismo (UNWTO por sus siglas en inglés) define al Turismo Aventura como *“un tipo de turismo que normalmente tiene lugar en destinos con características geográficas y paisajes específicos y tiende a asociarse con la actividad física, el intercambio cultural, la interacción y la cercanía con la naturaleza”*.⁹

El tamaño del mercado de Turismo Aventura a nivel global pre-Covid era de u\$s 683 bns¹⁰ (30% del gasto en turismo en general). Se estima que dicho mercado rondará los u\$s 1.169 bns en 2028¹¹.

Mercado de Turismo Aventura (Argentina)

La falta de datos estadísticos sectoriales dificulta el análisis particular de este segmento en Argentina. El único informe que se ha desarrollado en el último

tiempo es el “*Diagnóstico Nacional de Turismo Aventura 2016*”¹² realizado en conjunto por el Ministerio de Turismo de la Nación y la AAETAV. En base a este informe se analizará a continuación el mercado de turismo aventura en Argentina, aunque de manera sesgada, dado que los pocos datos a los que hace referencia este informe en cuanto al mercado son de turismo receptivo internacional.

En el año 2019 ingresaron al país 3.065.200 turistas¹³. Considerando que el diagnóstico citado precedentemente estima que un 25,3%¹⁴ del turismo receptivo se encuentra relacionado a actividades definidas como de turismo aventura, y que el gasto promedio de estos turistas es de u\$s 2.423¹⁵, nos encontramos con un mercado en Argentina de cerca de u\$s 1,9 bns (solo de turismo receptivo internacional).

Mercado de Turismo Aventura (Target GonnaXplore)

Considerando que la solución propuesta apuntará primordialmente al sub-segmento *Aventureros* del segmento *Explorers* (ver 1.2 del presente) que son quienes realizan 2 a 3 travesías al año y que representan un 36,5% de este sub-segmento ¹⁶, el mercado alcanzable por esta propuesta representa un total de u\$s 685.844.431.

Considerando que un 8% de los Explorers utilizan Agencias de Viaje Online (OTA por sus siglas en inglés) el Serviceable Obtainable Market (SOM) se estima en u\$s 54.867.554. Nuestra solución tiene por objetivo obtener un 50% del SOM en 10 años, que representa u\$s 28.000.000 en Gross Bookings con un revenue estimado de u\$s4.000.000 anuales.

5 La Competencia

Son pocas las propuestas que podrían ser consideradas competencia directa de la presente solución (aunque indirectamente todas las agencias de turismo, tanto físicas como OTAs, tiene el potencial de serlo). Para este trabajo particular haremos un análisis de la competencia existente, sin dejar de tener presente que aún no está claro cuál es la posición respecto a este segmento que tienen las grandes plataformas (despegar.com, booking.com), siendo este punto de constante análisis previendo que las mismas puedan adoptar acciones focalizadas (tales como la que analizaremos en el caso de Airbnb) ante el potencial crecimiento de este tipo de turismo.

- *Airbnb Experiences*: la mayor competencia a nivel global. En su web existen más de 2.000 actividades de aventura, de las cuales 478 son en Sudamérica, pero solo 32 son argentinas. La oferta publicada por operadores argentinos está focalizada en el sub-segmento de *Aficionados* (no existen travesías ni expediciones publicadas), por cuanto no se enfocan en el target de GonnaXplore.
- *Latitur* (www.latitur.com): la única solución con una propuesta en Argentina similar a GonnaXplore. Es una página autogestionada: los *Guides* deben registrarse y cargar la actividad que ofrecen. Sin embargo, Latitur opera como una OTA y le cobra al *Guide* un 15% (más IVA) por cada compra que se realice a través del sitio. De distintas entrevistas con *Guides* para el presente trabajo resulta que este sitio no es conocido en el mercado. Tampoco se observa que, más allá de la publicación y gestión de pagos de las actividades, latitur.com ofrezca servicios digitales adicionales como sí lo hace la propuesta de GonnaXplore (marketing, analytics, etc). Aunque en su página de inicio refiere contar con 925 actividades publicadas, al momento de filtrar tiene 486 actividades (y si se filtra por ejemplo por “Ascenso”, el filtro refiere a 15 actividades, pero se puede acceder solo a una, el “Ascenso al Volcán Lanín”). No existen datos que permitan conocer su marketshare ni niveles de venta. El sistema de reviews no es óptimo (fueron analizadas 25 de 127

trekkings publicados en la página y ninguna contaba con calificación de la experiencia).

- *Ecoturismo.ar* (www.ecoturismo.ar): es un sitio web que les permite a los *Guides* publicar una landing page de sus servicios, por lo cual el modelo de negocios es diferente al propuesto por GonnaXplore (su forma de monetización es a través de una suscripción mensual). Además, según declara la página, comercializarán equipamiento para actividades outdoor. Su target es el sub-segmento *Aficionados* (de hecho, no tiene filtrado por “turismo aventura” sino por “turismo activo” que cubre una variedad de oferta más “soft”).

<i>FODA</i>	<i>GonnaXplore</i>	<i>Latitur</i>	<i>Ecoturismo</i>
<u><i>Fortalezas</i></u>	<p>Competencias digitales más amplias que brindan funcionalidades competitivas para los <i>Guides</i>.</p> <p>Data Analytics que permitan targetear más eficientemente a los <i>Explorers</i>.</p> <p>Estrategia de marketing para el posicionamiento de la marca digital del <i>Guide</i></p>	<p>Timing: ya se encuentra operativa</p> <p>Brinda “garantía de satisfacción” a través de un modelo de mediación entre el <i>Guide</i> y el <i>Explorer</i></p>	<p>Timing: ya se encuentra operativa</p> <p>Modelo de negocios que brinda mayor previsibilidad del Cash Flow (suscripción)</p>
<u><i>Debilidades</i></u>	<p>Timing: todavía no están desarrolladas todas las funcionalidades, por lo cual no tiene suficiente oferta que traccione al sitio</p>	<p>Web incompleta</p> <p>Poco amigable la búsqueda de actividades</p> <p>Sistemas de reviews deficiente</p>	<p>Tiempo carga de la página (principalmente al elegir una actividad) muy largo</p> <p>No brinda posibilidad de reservar ni pagar desde el sitio</p>

<u>Oportunidades</u>	Llegada a Asociaciones empresariales de Turismo Aventura	-	-
<u>Amenazas</u>	Marco regulatorio para la intermediación de actividades turísticas	Marco regulatorio para la intermediación de actividades turísticas	Marco regulatorio para la intermediación de actividades turísticas



Universidad de
San Andrés

6 El Contexto

Analizaremos a continuación el contexto donde se desarrolla GonnaXplore, utilizando para ello el framework PESTLE, método por el cual se analizan los aspectos del entorno que tienen incidencia en la empresa y que influyen en el negocio.

6.1. Factores Políticos

El 25 de enero de 2021, en el marco de la firma de un acuerdo entre el Ministerio de Turismo de la Nación y la AAETAV, el ministro Matías Lammens afirmó que *“potenciar y fomentar el turismo de naturaleza es uno de los objetivos que planteamos cuando asumimos la gestión en el Ministerio, y en la actualidad lo consideramos un pilar fundamental para el desarrollo de toda actividad en el mundo pospandemia”*¹⁷, respondiendo de esta manera a una tendencia global en cuanto al aporte de este segmento al impulso del turismo. Más aún, en agosto de 2021 el Gobierno Nacional presentó una solicitud de préstamo al BID (Banco Interamericano de Desarrollo) como parte del “Programa de desarrollo, inversión y facilitación del turismo en naturaleza en Argentina”¹⁸, entre los que se cuentan el “Programa La Ruta Natural”¹⁹, cuyo objetivo es *“fomentar el turismo de naturaleza en la República Argentina, mejorando la experiencia de los viajeros, consolidando al país como destino de naturaleza de clase mundial y contribuyendo al desarrollo sostenible y sustentable de territorios y comunidades a partir de sus valores naturales”*.

El turismo en general se ha posicionado en el 3° puesto (2014-2018) y 4° puesto (2019) como generador de divisas para las cuentas nacionales²⁰, lo que indica la importancia que tiene este mercado para los diferentes gobiernos que se sucedieron en ese período, por cuanto (salvo eventos como la pandemia) es un sector económico al que apoyan con distintas medidas las diversas fuerzas políticas que ocupan posiciones de decisión.

No obstante ello, los lineamientos de las distintas vertientes partidarias varían el foco entre los tipos de turismo emisor y receptor. Las medidas adoptadas por el actual gobierno nacional tienden a fomentar el turismo interno y receptor en

desmedro del emisor, hecho que potencia las posibilidades latentes para el turismo aventura en Argentina.

En el contexto actual este factor es una OPORTUNIDAD.

6.2. Factores económicos

La volatilidad económica en Argentina es una constante en los últimos años. Inflación anual por encima del 50%, ritmo devaluatorio regulado por el Gobierno, política tributaria “des-incentivadora”, hacen que cualquier tipo de decisión de negocios tenga un fuerte componente de incertidumbre.

Este factor es una AMENAZA.

Sin embargo, la brecha cambiaria existente entre el dólar oficial y el no oficial avizora una potencial devaluación futura (aunque de incierto ritmo y velocidad) que resultaría en un posicionamiento competitivo del país para fomentar el turismo receptivo.

6.3. Factores sociales

El mayor flagelo que sufre la sociedad argentina es la pobreza (11,7 millones de personas bajo la línea de pobreza, que representan un 40,6% de la población²¹).

Otra de las mayores preocupaciones que aquejan a la población es la inseguridad junto con el desempleo.

Quizás lo más grave en cuanto a estos indicadores sociales es el sostenimiento y agravamiento en el tiempo de estos problemas irresueltos. Excede este trabajo un análisis más profundo sobre estos aspectos.

Sin embargo, se mantienen aún las posibilidades generadas en cuanto a la formación del capital humano, lo que permite a las organizaciones contar con recursos capacitados, de calidad y competitivos a nivel global.

Por lo expuesto en el último párrafo, este aspecto sigue siendo una OPORTUNIDAD.

6.4. Factores tecnológicos

El contexto Covid aceleró la transformación digital y produjo profundos cambios en el comportamiento del consumidor: omnicanalidad, flexibilidad y facilidad de acceso a bienes y servicios. Es por ello que las demandas tecnológicas a las agencias y prestadores de turismo aumentan: de acuerdo al reporte de ATTA²², lo que esperan encontrar los *Explorers* en su interacción con las webs de los *Guides* es flexibilidad en la forma de pago, posibilidad de reprogramar o cancelar sin penalidades, pagar en su propia moneda y que la gestión sea simple.

Todo ello genera un importante cambio en las formas en la que los *Guides* debieran gestionar su presencia online (e incluso offline, por ejemplo, en cuanto a las formas de pago).

Este aspecto es una OPORTUNIDAD, quizás el más importante de los analizados en este trabajo, pero que a su vez implica un fuerte trabajo para la transformación cultural.

6.5. Factores Legales

La ley 18.829 regula a los agentes de viajes en Argentina. Dado que la misma data del año 1970 no contempla los canales digitales ni nuevas formas de intermediación turística resultantes de ellos (como la propuesta en este trabajo). En tal sentido, el artículo 1 de la citada ley establece que las personas físicas o jurídicas que realicen tareas de intermediación turística deberán registrarse como Empresas de Viajes y Turismo (EVyT) ante el Ministerio de Turismo.

La Resolución 257/2000 de la Secretaría de Turismo dispone explícitamente que toda comercialización, promoción, oferta y/o venta de servicios turísticos por medios informáticos deberá individualizar la respectiva habilitación del operador responsable.

Conforme a lo detallado anteriormente y dados las profundas disrupciones que fueron habilitadas por lo digital en el ámbito de la comercialización de productos y servicios, la obsolescencia de la citada ley es un aspecto a analizar profundamente para evitar que el presente proyecto quede fuera de la normativa.

Este aspecto es una AMENAZA, en tanto y en cuanto no se adecúe la normativa a las nuevas modalidades de negocio.

6.6. Factores Ambientales

Por el tipo de actividades turísticas a comercializar en GonnaXplore, el aspecto ambiental es “parte” muy importante del turismo aventura. En general, quienes practican y operan este tipo de propuestas tienen una marcada conciencia medioambiental.

Este factor es una OPORTUNIDAD, toda vez que este tipo de actividades turísticas serán muy demandadas precisamente por el entorno natural en el que se desarrollan.



7 La Industria

De acuerdo al Diagnóstico Nacional de Turismo Aventura 2016 (último informe sectorial al que se tiene acceso), el mercado de turismo aventura en Argentina cuenta con 2511 *Guides* (tal y como está definido dicho segmento en este trabajo).

Conforme al filtrado geográfico definido en nuestro MVP, la distribución de los mismos es el siguiente:

<i>Zona Geográfica</i>	<i>Guides</i> <i>(% sobre el total)</i>
Centro	30%
Cuyo	13%
Norte	14%
Patagonia	43%

Fuente: Diagnóstico Nacional de Turismo Aventura 2016

La distribución de las actividades (según la categorización utilizada en nuestro MVP) es la siguiente:

Categoría en GonnaXplore	Distribución de operadores (% sobre el total)
Treks&Hikes	39%
Outdoors	28%
Cabalgatas	13%
Kayak de travesía	8%
Bikes	7%
Aguas Blancas	5%

Fuente: Diagnóstico Nacional de Turismo Aventura 2016

Nos encontramos así con una amplia oferta de actividades en diversas zonas, observándose una mayor concentración de oferta en Patagonia y en los Treks&Hikes (actividad que en general necesita de una baja inversión en bienes

de capital). Los *Guides* con mejor presencia digital son precisamente los operadores de estas actividades en la Patagonia Argentina (aunque son una minoría, muy focalizados en aquellos cuyo *customer* es extranjero).

Como ya se ha comentado anteriormente, las proyecciones en cuanto a la recuperación global del turismo aventura son muy alentadoras, dado que son actividades en contacto con la naturaleza, de grupos pequeños y que habilitan (por realizarse en muchas ocasiones en locaciones remotas) al digital detox (o desintoxicación digital, entendida como el “*proceso al que muchas personas recurren para abstenerse de usar sus dispositivos electrónicos tales como: teléfono móvil, laptops, tabletas, televisores y más. El objetivo principal de esto es conectarse con el mundo físico e interactuar con lo que nos rodea*”²³).

GonnaXplore se posiciona como intermediario para la publicación, fomento y comercialización de actividades de turismo aventura entre los *Guides* y *Explorers*. El *Guide* puede ser quien presta por sí el servicio (ej. un Guía de Montaña del Nevado del Chañi) o empresas de viajes y turismo especializadas que operan actividades de aventura diseñadas in-house y/o venden actividades operadas por terceros (ej. venta de paquetes de pesca en las Islas Malvinas). Luego existen las EVyT tradicionales que venden actividades, pero principalmente las denominadas de middle y full-day de baja exigencia físico-técnica (ej. bajada de rafting en el Río Atuel como parte de las excursiones ofrecidas en la locación).

Nuestra solución se posiciona como intermediario de los *Guides* pero no de las EVyT tradicionales.

8 El Modelo de Negocios

El *Business Model Canvas* es una herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en 2005 que permite visualizar el modelo de negocios a partir de la descripción de nueve aspectos clave a considerar para su eficiente ejecución y desarrollo (Ver Anexo IV). Utilizaremos aquí esta herramienta para establecer los pilares de nuestro modelo de negocios.

8.1. Business Model Canvas

8.1.1. Segmentos de clientes

- *Guides*: prestadores o comercializadores especializados de turismo aventura.
- *Explorers*: aficionados a deportes de aventura que viajan para practicarlos.

8.1.2. Propuesta de Valor

- Para los Guides

Brindamos una plataforma donde publicar la oferta de sus actividades, posicionando su marca digital, permitiéndoles alcanzar más y nuevas audiencias.

- Para los Explorers

Brindamos una plataforma en donde puedan encontrar la oferta de turismo aventura, permitiéndoles comparar propuestas y conocer las reviews de otros aficionados.

8.1.3. Canales

Dada la propia naturaleza de la solución (Marketplace) el principal canal de distribución de la propuesta de valor es la misma plataforma: le brinda al *Guide* la

posibilidad de publicar su oferta y comercializarla a su consumidor target y el *Explorer* accede a las actividades y le permite la comparación y evaluación pre-adquisición.

8.1.4. Relación con los clientes

La relación con nuestros clientes es personalizada, atento que quienes llevamos adelante esta solución somos aficionados a los deportes de aventura, y por tanto conocemos las complejidades y pains&gains de ambos lados de la plataforma. Queremos posicionar a GonnaXplore como un punto de encuentro para los aficionados a la aventura, y es por ello que nos focalizaremos para que este sea un aspecto diferencial en nuestro modelo de negocios.

8.1.5. Flujo de ingresos

La captura de valor se realiza a través del cobro de una comisión del 15% al *Guide* al momento de la contratación por parte del *Explorer* (tal y como se realiza actualmente en el modelo tradicional a través de EVyTs).

8.1.6. Recursos clave

- Plataforma: el desarrollo del sitio web tanto en su diseño, usabilidad y funcionalidades de reserva y pago.
- Google Analytics: para poder analizar los datos que surgen de la interacción de los usuarios con la plataforma y tomar decisiones de negocio, a la vez que brindarle a los *Guides* información clara sobre las tendencias que ocurren en nuestra plataforma.
- Redes Sociales: para generar awareness sobre la plataforma

8.1.7. Actividades clave

- Promoción de la plataforma entre los *Guides*: en este punto, y dado las particularidades de los prestadores, el contacto debe ser personal. De esta

forma se generará la suficiente oferta para que sea atractiva la solución para los *Explorers*.

- Actualización de la oferta publicada.
- Concientización a los *Guides* para contar con la información suficiente y fidedigna que le permita al *Explorer* tomar decisiones de contratación adecuadas.
- Actividad consistente en redes sociales.
- Mejora continua de las funcionalidades de la plataforma.
- Todo lo anterior busca garantizar la fiabilidad y credibilidad de nuestra plataforma para los *Explorers*.

8.1.8. Asociaciones clave

- *Guides*, dado que son quienes nos brindan las actividades que se comercializarán en la plataforma.
- Asociaciones empresariales que nucleen a prestadores de actividades de turismo aventura, para que “legitimen” la solución propuesta.
- Desarrollador de la plataforma (full-stack). Buscaremos relaciones de largo plazo con el desarrollador técnico de la solución, de manera que la dinámica de trabajo sea fluida y ello repercuta positivamente en el crecimiento de la plataforma.
- Potenciales sponsors que pudieran validar el fit del *adventure-style* (ej. Red Bull).
- Empresa de Viajes y Turismo (EVyT) registrada en el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, que brinde las habilitaciones pertinentes para operar.

8.1.9. Estructura de costos

- Desarrollo, mantenimiento y actualización de la plataforma.
- Acciones de marketing (tanto en redes sociales como offline).
- Gastos generales de administración.
- Recursos Humanos

8.2. Economics

El precio promedio de venta por unidad (ASP por sus siglas en inglés) es de u\$s 800 (dólares ochocientos), correspondiente a una travesía de tres días de dificultad técnico-física media. En el primer año de operación (considerando que los primeros 6 meses serán de desarrollo y no se realizarán transacciones) el objetivo es alcanzar las 53 transacciones por un revenue total de u\$s 6.390 (un 15% de comisión sobre u\$s 42.600 de Gross Bookings, es decir, del valor de los paquetes) por cuanto el resultado operativo (EBIT) es negativo (- u\$s 169.166) producto de las inversiones y gastos de operación en ese primer año por un total de u\$s 173.639.

Hasta el año 6 se estima un fuerte crecimiento de las transacciones como resultado de agresivas campañas de awareness, mientras que a partir del 7mo se prevé un incremento del revenue por el aumento del ASP dado que, consolidada la plataforma en el mercado, estimamos se accederá a consumidores que demanden actividades más complejas técnicamente.

A partir del año 5 el EBIT pasa a ser positivo, mientras que la capacidad de generar flujos (FFL) en el año 7 también lo hace. (Ver Anexo III)

En cuanto al *Customer Acquisition Cost* (CAC) es de u\$1,22²⁴, mientras que el *Lifetime Value* (LTV) es de u\$s 799 como resultado de venta (estimadas) de dos actividades al año por cliente (ASP por actividad de u\$s 800), un revenue del 15%, y un *Retention Rate* del 70%, entendiendo que este tipo de soluciones tiene una alta fidelización inicial pero que, en general, una vez que el *Explorer* conoce al *Guide*, aquel cierra compras con éste directamente sin necesidad de pasar por la plataforma. El *Explorer* volverá a utilizar la plataforma cuando quiera conocer nuevas propuestas.

Del análisis financiero resulta que el Valor del Negocio es de u\$s 27.099.374, con un Valor Actual del Negocio (VAN) de u\$s 17.645.513 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 50%.

9 Go-To-Market Plan

La estrategia de comercialización (o Go-to-Market strategy) es el plan de la organización que, a través de recursos externos, busca entregar la propuesta de valor de GonnaXplore a los consumidores, estableciendo las estrategias de adquisición, mantención y crecimiento de la base clientes.

9.1. Adquisición de clientes

- *Guides*

Es el primer segmento al que se buscará alcanzar a los efectos de generar la oferta necesaria y suficiente que haga atractiva la plataforma a los *Explorers*.

Para lograrlo se realizarán campañas de promoción en redes sociales (Facebook e Instagram), email marketing, Google Ads y eventos de presentación a través de las cámaras empresariales que nuclean a este segmento. En octubre de 2022 se buscará tener presencia en la Feria Internacional de Turismo a desarrollarse en Buenos Aires.

- *Explorers*

La promoción en este segmento se realizará principalmente a través de redes sociales, ámbito muy utilizado por los *Explorers* para anoticiarse de las novedades de las actividades que practican. Asimismo, se participará en los grupos de afición de los diversos deportes de aventura.

9.2. Mantención de clientes

Se promocionará en redes sociales las novedades en cuanto a las actividades (tanto nuevas como existentes) y las destacadas del mes (considerando que diversas prácticas son netamente estacionales). Asimismo, se publicarán artículos de interés de los diversos deportes de aventura con presencia en la plataforma.

9.3. Crecimiento de base clientes

Una vez consolidada la propuesta del Marketplace de actividades, se comenzarán a promocionar escuelas de estos nichos de deportes (kayak, montañismo, buceo) y la venta de equipos para su práctica. De esta manera se buscará que la plataforma brinde una respuesta integral a las demandas de los *Explorers*.



10 Recursos, procesos y plan operativo

El desarrollo de la plataforma se hará con un tercero (externo), por cuanto el principal proveedor será el desarrollador full-stack.

La plataforma deberá asegurar:

- Una velocidad adecuada tanto para la navegabilidad como para la interacción del usuario con el sitio (*Performance*).
- Posibilidad de transaccionar en forma segura a través de los protocolos de seguridad actualizados (*Seguridad*).
- Permitir la modificación sencilla y ágil del contenido del sitio (*Modificabilidad*).
- Evitar la caída del sitio, en particular en momentos en que el usuario se encuentre transaccionando (*Disponibilidad*).
- Contar una navegabilidad sencilla y “amigable” para el usuario, cumpliendo con las *heurísticas de usabilidad*.
- Ser accesible desde distintos tipos de dispositivos (*Portabilidad*).
- Permitir el acceso a nuevas funcionalidades o capacidades de *storage* a demanda (*Escalabilidad*).

10.1. El proceso operativo (operational backbone):

Entendemos al *operational backbone* como un “conjunto de sistemas, procesos y datos, integrados y estandarizados que dan soporte a las operaciones clave de un negocio”.

En tal sentido, nuestro proceso operativo estará definido por:

- Recepción de los datos de la publicación brindada por el *Guide*.
- Curación de la información del paquete de turismo aventura a los efectos de garantizar que se cuente con los datos mínimos necesarios para la publicación.
- Carga de la publicación en el sitio web.
- Queda habilitada la publicación y, por tanto, la funcionalidad de reserva/pago.

El principal cuello de botella de estos procesos es la actualización de la oferta en la plataforma, dado que es necesario un compromiso del *Guide* para mantener actualizadas sus actividades, evitando así la reserva de paquetes de turismo aventura que ya no se brindan. De allí que el mayor foco de los recursos por parte de la plataforma estará en el vínculo con el *Guide*.

10.2. Data Management

Todos los datos de las interacciones con el sitio serán resguardados en un Data Warehouse en la nube. A partir de los insights (tanto relevados directamente del consumidor como de sus conductas de navegación en el sitio) se realizará una gestión de los datos a los efectos de mejorar la UX (*user experience*) con la plataforma, permitiéndonos además brindarle a los *Guides* información que les permita mejorar su oferta de actividades de aventura al identificar los patrones de demanda

A través de este proceso se buscará tomar decisiones informadas en cuanto a la gestión de la demanda (¿Cuál es la estacionalidad de determinada actividad? ¿Cuáles son las actividades más consultadas por el *Explorer*? ¿Cuáles son las zonas geográficas más demandadas?) permitiéndole al *Guide* realizar un *forecast* lo más aproximado posible para que pueda planificar los recursos necesarios para poder atenderla.

Atento al tipo de actividades comercializadas, la cadena de suministros de esta solución está catalogada como una Responsive Supply Chain, es decir que se adapta a la demanda dado que:

- La demanda es impredecible: depende de diversos factores (ej. incentivos macroeconómicos a vacacionar en el país vs viajar al exterior, factores naturales del sitio donde se practica la actividad, etc).
- Dado el tipo de consumidor que es el *Explorer* (en particular el sub-segmento *Aventurero*), en general cuando acuerda con su grupo de afinidad realizar una actividad busca opciones en cualquier momento del año y espera recibir una propuesta customizada a lo que espera le brinde la actividad, por cuanto muchas veces el *Guide* debe tener velocidad en el desarrollo de lo solicitado

teniendo en cuenta las características técnicas y la cantidad de *Explorers* (y por tanto, recursos) necesarios para brindarla (Assemble-to-order Strategy).

- Es frecuente el desarrollo de nuevas propuestas de turismo aventura.
- Todo ello hace que este tipo de actividades para el *Guide* tengan altos márgenes y que la variedad de servicios sea alta.



Universidad de
San Andrés

11 Implementación del Negocio

Validado el MVP se iniciará el desarrollo de la plataforma y todas las funcionalidades necesarias (principalmente en lo referido a reservas y pagos) a través de un desarrollador de software full-stack.

Publicado el sitio en la web, se iniciarán acciones de marketing orientadas a los *Guides* de manera de generar la oferta necesaria para hacer atractiva la solución. En tal sentido, se procederá a realizar publicaciones en redes sociales, workshops virtuales a través de cámaras empresariales e email marketing.

Una vez que se cuente con al menos una actividad por zona geográfica, se iniciarán las acciones de marketing con los *Explorers* a través de redes sociales y Google Ads.

Inicialmente esta propuesta se basará en la oferta argentina de actividades de aventura (turismo receptivo e interno), dado el conocimiento que el equipo emprendedor tiene de este mercado particular.

11.1. Estructura operativa

Durante el año de implementación y el primer año de operación, la estructura estará compuesta por el equipo emprendedor y servicios tercerizados (desarrollador de la plataforma, sistemas administrativos, etc).

A partir del segundo año se incrementará el equipo de trabajo in-house de acuerdo a las necesidades que surjan y que requieran internalizar procesos core (sistemas, data management y marketing) y algunas de las funciones de staff que se consideren necesarias (ej. administración y finanzas, gestión del capital humano).

12 Equipo

FOUNDER: Daniel Olivera es Licenciado en Relaciones del Trabajo (UBA) y cursó la Maestría en Negocios Digitales (UdeSA). Es aficionado a las actividades de aventura: practica kayakismo de travesía y de aguas blancas, buceo y montañismo.

En el año 2008 fue integrante del grupo de trabajo para la formulación de normas sectoriales para el turismo aventura, llevado adelante en conjunto por el IRAM y la Secretaría de Turismo de la Nación (en particular de las normas IRAM-SECTUR 42500-Servicios Turísticos de Senderismo y travesía, IRAM-SECTUR 42510-Servicios Turísticos de Montañismo). Asimismo, colaboró con el IRAM para analizar el draft de la norma ISO 21101-Gestión de seguridad en el turismo aventura.

Tiene gran afinidad con los *Guides*, y como *Explorer* ha vivido los pains que la falta de este tipo de soluciones produce a ambos lados de la plataforma.

Además, es un convencido que la promoción y fomento de actividades de turismo aventura (para las cuales nuestro país es un marco excepcional: casi cualquier actividad de este tipo pueden practicarse en Argentina), no solo ayuda a los *Guides* para que puedan vender más y mejores paquetes de aventura, sino que además estas prácticas tienen en general un impacto directo en las pequeñas comunidades donde se desarrollan, fomentando de esta manera las economías regionales.

CHIEF OPERATIONS OFFICER (COO): se hará una alianza con un idóneo en turismo aventura con más de 20 años en el mercado, founder&CEO de una EVyT habilitada ante el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, quien a su vez es parte de la Comisión Directiva de la AAETAV (Asociación Argentina de Eco-turismo y Turismo Aventura), cámara empresaria que nuclea a los principales prestadores de turismo aventura de la Argentina. Su experiencia en la operación de este tipo de actividades y su condición de referente de la actividad ante los

organismos gubernamentales, nos brinda una mirada experta en todo lo relacionado a la comercialización y operación de la oferta de Turismo Aventura en el país.



Universidad de
San Andrés

13 Contexto macro y microeconómico

La Argentina atraviesa una recesión a la vez que una alta inflación, con una brecha en el tipo de cambio cercana al 100% entre el dólar oficial y el no oficial.

El desempleo ha disminuido al 9,6% (un nivel similar al año 2019) aunque con una inflación acumulada del 50,9% (diciembre 2021) y un índice de pobreza superior al 40% (1er semestre 2021) según datos del INDEC.

La OCDE estima en su último informe de diciembre de 2021²⁵ un crecimiento del PBI de Argentina de 2,5% en 2022 y de 2,3% en 2023.

Los mayores riesgos previstos por ese organismo son “*una corrección de los desequilibrios macroeconómicos de una forma no ordenada*” en vistas de un ajuste fiscal amplio necesario, en el marco de niveles de pobreza superiores a la pre-pandemia.

La tasa libre de riesgo de los bonos a 10 años en Estados Unidos ronda el 1,8% en enero de 2022, mientras que el riesgo país argentino se encuentra al alza desde octubre de 2021, superando los 1.800 puntos básicos en el primer mes de 2022 (debido, principalmente, al estancamiento de las negociaciones con el FMI).

En este contexto la situación macroeconómica de Argentina es incierta, aunque ya es una constante la volatilidad en nuestro país.

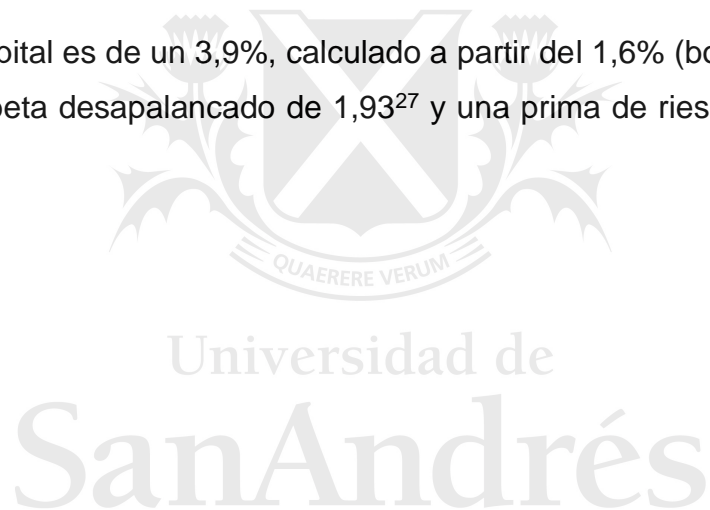
Evaluando los aspectos microeconómicos (específicamente en el sector turístico) el panorama es algo más alentador. La tan mentada “industria sin chimeneas” es un pilar importante de la economía argentina: datos del año 2019 indican que se generó una producción turística directa por un total de u\$s 9.310 millones, a la vez que la evolución tanto de arribos como de ingresos turísticos receptivos tuvo una evolución del 72% y el 27% respectivamente en el período 2009-2019²⁶. Estos datos históricos, sumado a una potencial devaluación (existente de hecho para el turismo receptivo) que permitirá mantener los precios a la vez que reducir costos (en una industria de mano de obra intensiva) hacen que esta industria tenga muy buenas perspectivas futuras una vez superada la situación de pandemia global.

14 Requerimientos de inversión y financiamiento. Viabilidad financiera del negocio

A los efectos de llevar adelante el emprendimiento, la necesidad de inversión es de u\$s 480.000, que es el resultado de las necesidades operativas de financiamiento (NOF) máxima en el cuarto año de operación. Dicha NOF permitirá cubrir los gastos iniciales de desarrollo de la plataforma (Tecnología- desarrollo y soporte), la inversión en marketing necesario para dar visibilidad a la solución a la vez que gastos generales de administración y salarios.

A los efectos del financiamiento inicial se recurrirá a las 3Fs (*family, friends & fools*).

El costo de capital es de un 3,9%, calculado a partir del 1,6% (bono tasa USA a 10 años), un beta desapalancado de 1,93²⁷ y una prima de riesgo de mercado de 1,19%²⁸.



15 Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

El principal riesgo asociado radica en la naturaleza de las actividades del turismo aventura dadas las exigencias técnicas y físicas de las mismas, que pudieran resultar en accidentes que pudieran responsabilizar a GonnaXplore y su imagen hacia el mercado consumidor. A los efectos de acotar los mismos se incluirán en los paquetes comercializados un seguro de accidentes deportivos (por ejemplo, el Seguro de Accidentes AP Deportivo de la aseguradora MAPFRE), a la vez que se evaluará, previo a la publicación de actividades, que el *Guide* cumpla con los parámetros establecido por la AAETAV en cuanto a las competencias profesionales de los prestadores.



16 Aspectos legales y regulatorios

Se constituirá una SAS (Sociedad por Acciones Simplificadas) para poder operar dentro del marco regulatorio de Argentina.

Dado que para la comercialización de actividades turísticas es requisito contar con la habilitación por parte del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (ley 18.829), GonnaXplore se asociará con una EVyT habilitada por dicho organismo (cuyo dueño es el COO de GonnaXPlore), la que proporcionará todas las matrículas habilitantes necesarias para dar cumplimiento a los requisitos normativos para la operación.



Anexo I

Arquetipos de Persona

Guide

<i>Nombre</i>	Agustín
<i>Demografía</i>	37 años Licenciado en Marketing Guía de Trekking en Cordillera
<i>Empresa</i>	Cabalgando (Prestadora de servicios de turismo aventura en Barreal-San Juan) Él y su hermano Juan son los dueños y únicos empleados Fundada en 2012 <u>Facturación anual (avg):</u> AR\$13.500.000
<i>Puesto</i>	Founder, guía y responsable de las tareas de administración, finanzas y comercialización
<i>Objetivos del puesto</i>	Generar ventas Gestionar la empresa Garantizar la seguridad de los turistas
<i>Herramientas</i>	Para la gestión diaria utilizan mail y Excel (el tamaño de la operación no justifica el uso de ERPs). Publican solo en redes sociales (no utilizan otras herramientas de marketing digital)
<i>Responsabilidades</i>	Es el responsable de toda la parte administrativa y comercial de la empresa (aunque sin dejar por ello de realizar algunas guiadas)
<i>Reportes</i>	No aplica
<i>Medición</i>	El único KPI que utilizan es el de conversión a ventas (Ventas/Consultas)
<i>Desafíos</i>	Profesionalizar la gestión de la empresa, manteniendo un alto estándar de calidad y seguridad de los servicios
<i>Formas de Comunicación</i>	Redes Sociales Celular Email WhatsApp

Anexo I (cont.)

Arquetipos de Persona

Explorer

<i>Nombre</i>	Cristian
<i>Demografía</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 40 años - Casado, 2 hijos (6 y 4 años) - NSE: medio-alto - Lic. en Administración de Empresas - Gerente de Supply Chain en una Pyme
<i>Psicografía</i>	<p>Trabaja de lunes a viernes de 8 a 17 hs, pero está siempre “conectado”, dado que la cadena de abastecimiento es tanto local como del exterior (en particular, de China).</p> <p>Es aficionado a las actividades outdoor, las que practica siempre que tiene una oportunidad.</p> <p>Los fines de semana, cuando las demandas familiares se lo permiten, sale a recorrer el delta en su kayak de travesía.</p> <p>Le encanta estar en familia y, aunque tiene variedad de amigos, su grupo de kayak es su cable a tierra.</p>
<i>Ocasiones de compra</i>	<p>Tiene dos ocasiones de compra (OC) bien diferenciadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Cuando organiza con sus amigos un viaje específicamente para realizar una actividad outdoor en particular y, en general, de más de entre 2 y 4 días o, 2) Cuando se va de vacaciones en familia y quiere realizar alguna actividad outdoor pero de duración corta y apta para su familia
<i>Motivos para la compra</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Para OC1: poner en práctica sus conocimientos y conocer nuevos lugares • Para OC2: disfrutar de la naturaleza con su familia y, de paso, des-puntar el vicio
<i>Redes Sociales</i>	Facebook Instagram WhatsApp

Anexo II

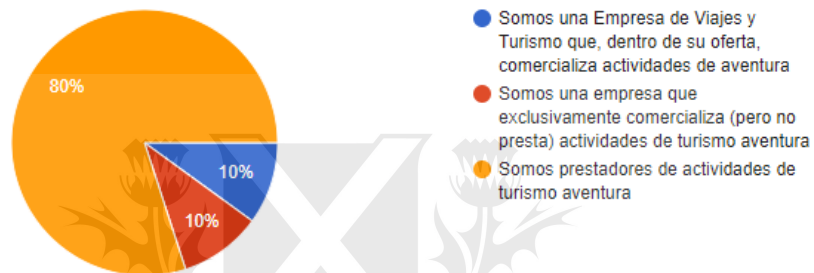
Encuesta a Guides

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta compartida a 68 operadores de turismo aventura de todo el país, 27 de las cuales no pudieron ser entregadas en los mails de contacto, y respondidas por 10 prestadores.

Indicanos cuál de las siguientes afirmaciones representa mejor tu actividad

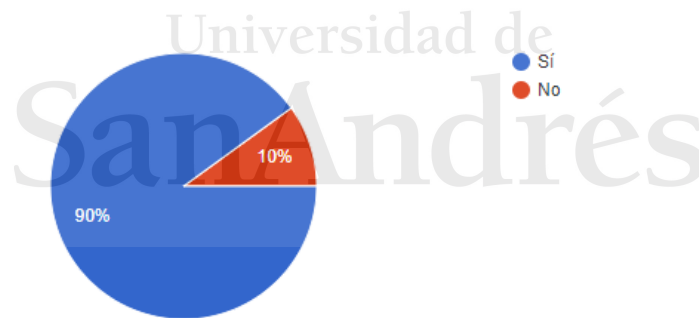


10 respuestas



¿Contás con una página web propia?

10 respuestas

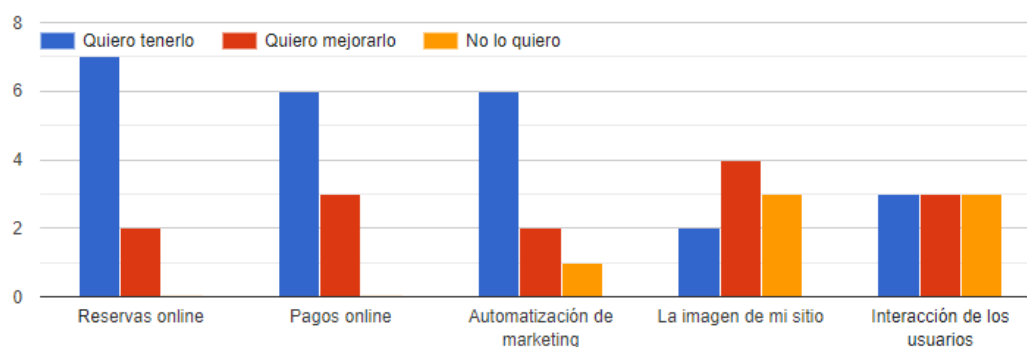


Anexo II (cont.)

Encuesta a Guides

Página web

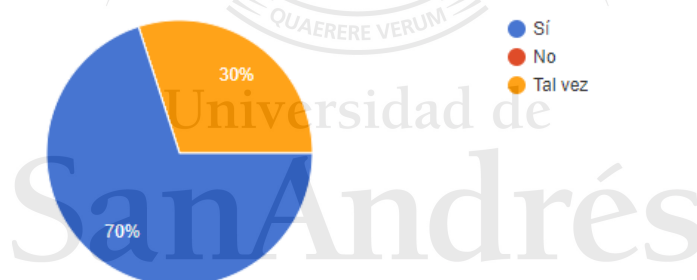
¿Cuál de las siguientes funcionalidades quisieras tener o mejorarías de tu web?



Propuesta

¿Publicarías tus propuestas en un Marketplace (sitio web de reservas) de turismo aventura?

10 respuestas



¿Cuál de las siguientes formas de pago elegirías?

10 respuestas

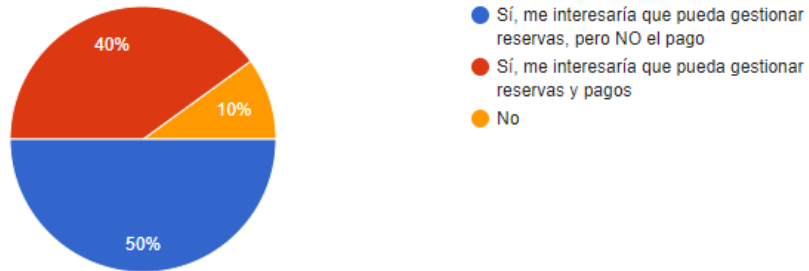


Anexo II (cont.)

Encuesta a Guides

¿Te interesaría que ese sitio web de fomento al turismo aventura te gestionara reservas y/o pagos?

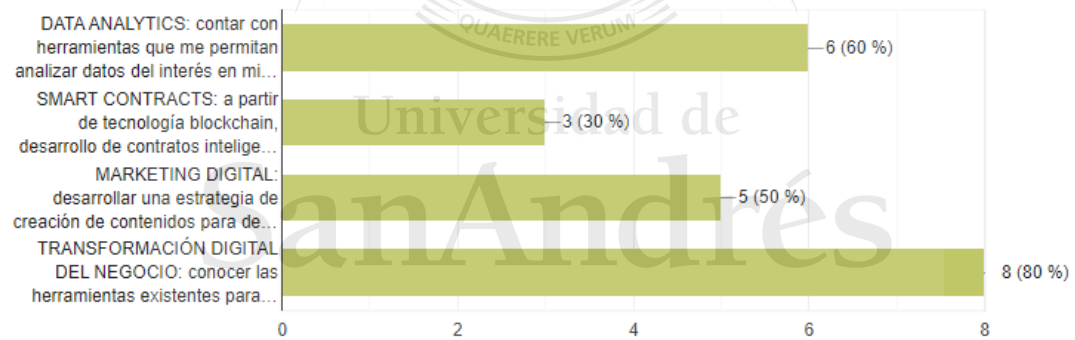
10 respuestas



Herramientas digitales

¿De cuáles de las siguientes herramientas te interesaría conocer sus funcionalidades, para evaluar si pudieran generar valor agregado a tu operación? (Elegí todas las que quieras)

10 respuestas



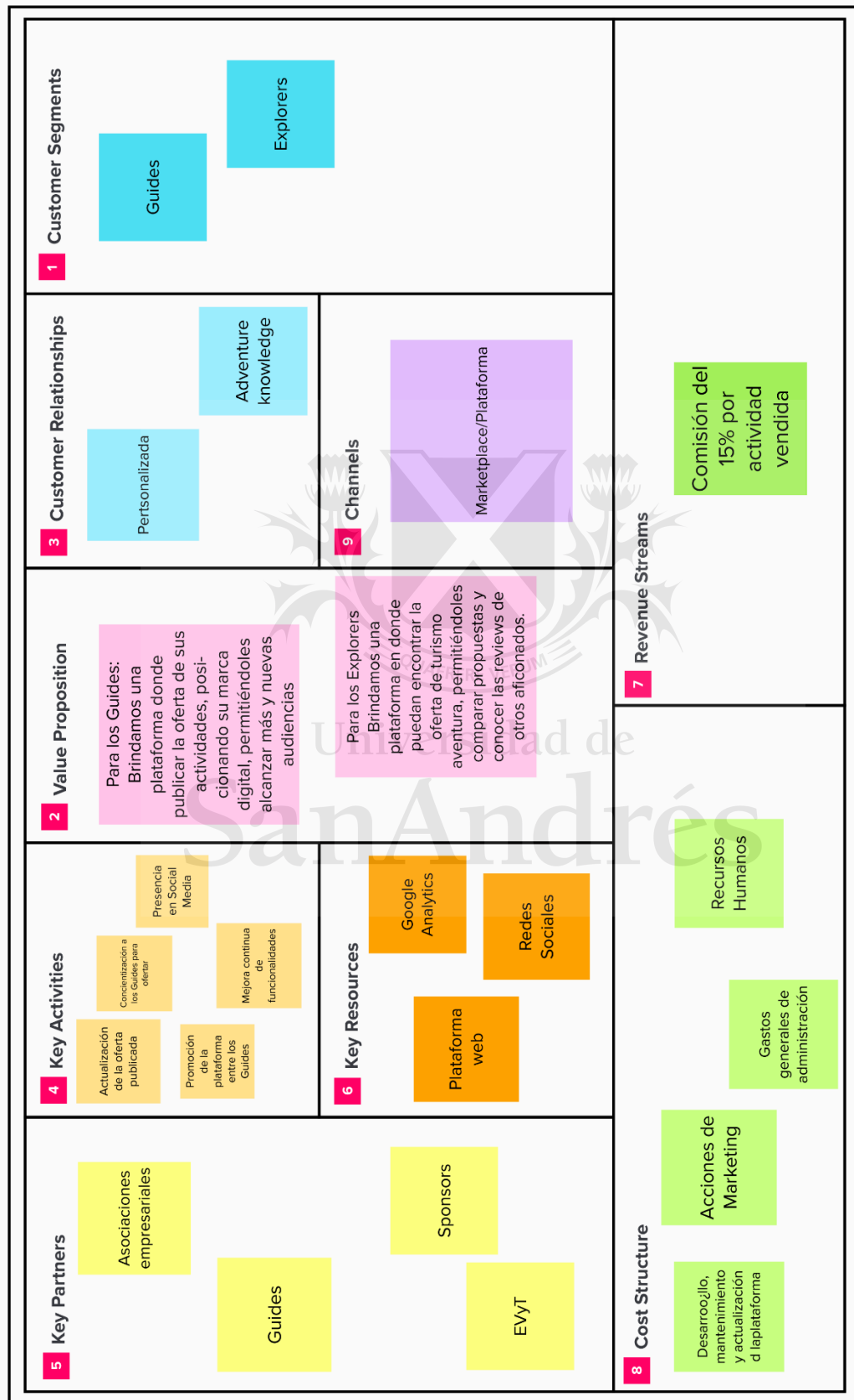
Anexo III Economics

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Monthly Transactions (avg)	4	36	63	108	209	398	650	946	1,360	1,951
Total transactions	53	428	761	1,296	2,504	4,775	7,806	11,354	16,321	23,417
ASP	800	800	900	1,100	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Gross Bookings	42,600	342,149	684,961	1,425,711	3,005,260	5,730,166	9,366,740	13,624,348	19,585,001	28,100,219
Revenue	6,390	51,322	102,744	213,857	450,789	859,525	1,405,011	2,043,652	2,937,750	4,215,033
Revenue Costs	1,917	15,397	30,823	64,157	135,237	257,857	421,503	613,096	881,325	1,264,510
Gross Profit	4,473	35,926	71,921	149,700	315,552	601,667	983,508	1,430,557	2,056,425	2,950,523
Total Operating Expenses	173,639	143,661	166,658	194,314	309,752	364,072	571,353	803,786	899,550	1,130,706
EBITDA	(168,847)	(105,169)	(89,600)	(33,922)	28,340	280,572	482,405	728,953	1,303,763	2,030,569
Capex	(447)	(3,593)	(7,192)	(14,970)	(31,555)	(60,167)	(98,351)	(143,056)	(205,643)	(295,052)
VAN	17,645,513									
TIR	50%									



Anexo IV

Business Model Canvas



Anexo V

Beta desapalancado y Prima de riesgo

DESPEGAR COM CORP

British Virgin Islands Sector: Travel & Tourism Ticker: DESP

Profile

Factsheet

Company Data

Company Peers

Comparable Analysis

Beta apalancada / Beta no apalancada DESPEGAR COM CORP (DESP | VGB)

Le beta es una medida adecuada para conocer la volatilidad. DESPEGAR COM CORP tiene una beta de 2.24. En este caso, es superior a 1. La volatilidad de DESPEGAR COM CORP bajo este criterio es superior a la de mercado.

Beta (Ref: DJIA)

	Levered beta	Unlevered beta
1-Year	2.24	N/M
2-Year	1.28	1.84
3-Year	1.34	1.93

International Peers - DESPEGAR CO

Company Name	Ctry
DESPEGAR COM CORP	VGB
	<i>Internation</i>
Booking Holdings Inc.	USA
China CYTS Tours Holdin...	CHN

S&P 500®

4,538.43 USD | -0.84% 1 día

Descripción

Datos

Productos Vinculados

Noticias e Investigación

🔍 ↶

DESEMPEÑO

USD

RENDIMIENTO NETO TOTAL

ÚLTIMO CIERRE

ÚLTIMO MES

RIESGO

EXPORTAR

SPICE

VISTA DE GRÁFICO VISTA DE TABLA

Datos de Nov 30, 2021

	Riesgo anualizado			Rendimientos anualizados ajustados por riesgo		
	3 Años	5 Años	10 Años	3 Años	5 Años	10 Años
S&P 500 (Net TR)	18.48%	15.33%	13.04%	1.07%	1.13%	1.19%
Rendimiento Neto Total						

Se define riesgo como la desviación estándar calculada con base a los rendimientos totales utilizando valores mensuales.

Notas

- ¹ “*Creating, Communicating and Connecting: Technology in Adventure Travel*”, reporte preparado por Heather Kelly, Sr. Research Manager, ATTA, diciembre de 2021, <https://www.adventuretravelnews.com/creating-communicating-and-connecting-technology-in-adventure-travel>
- ² Colin Smyth en “*Creating, Communicating and Connecting: Technology in Adventure Travel*”, pág.2
- ³ “*Adventure Travel Industry Snapshot*”, ATTA, septiembre 2021, <https://www.adventuretravelnews.com/adventure-travel-industry-snapshot-2021-noteworthy-insights-from-2020-data>
- ⁴ “*Creating, Communicating and Connecting: Technology in Adventure Travel*”, reporte preparado por Heather Kelly, Sr. Research Manager, ATTA, diciembre de 2021, página 11, <https://www.adventuretravelnews.com/creating-communicating-and-connecting-technology-in-adventure-travel>
- ⁵ Shannon Stowell, “*Adventure Travel Industry Snapshot*”, ATTA, septiembre 2021, pág. 57
- ⁶ www.gonnaxplore.com
- ⁷ “*Adventure Travel Industry Snapshot*”, ATTA, septiembre 2021, <https://www.adventuretravelnews.com/adventure-travel-industry-snapshot-2021-noteworthy-insights-from-2020-data>
- ⁸ Nota del CEO de ATTA Shannon Stowell, octubre 2021, <https://www.adventuretravelnews.com/adventure-travel-trade-association-ceo-shannon-stowell-talks-survival>
- ⁹ “*UNWTO Tourism Definitions*”, pág. 37, <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420858#:~:text=El%20turismo%20de%20aventura%20es,la%20cerca%20de%20con%20la%20naturaleza>.
- ¹⁰ “*IFC/World Bank Group and ATTA New Traveler Research*”, párrafo 6, octubre 2019, <https://www.adventuretravelnews.com/ifcworld-bank-group-and-atta-new-traveler-research-confirms-trends-in-adventure-traveler-preferences-and-u-s-adventure-market-size>
- ¹¹ “*Global Adventure Tourism Market report*”, Allied Market Research, Julio 2021, https://www.yahoo.com/now/global-adventure-tourism-market-generate-134700194.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuYWR2ZW50dXJldHJhdmVsbmV3cy5jb20v&guce_referrer_sig=AQAAAEZSEWGoq92kiM1F7ztFweDJ8-3OfomGo6yoMYU8cltcB0CjfcBQU3wre7uyvDRqgoC8Mwq6qcg2LIIQi8JclnpXejxfJZYk4saPQscl3JBOw5JANLa1-eXuDCe4SDPSTVqRf85wwAsBlcB-IYuvp4VK-cAwdTOO0-05y7U_Eg
- ¹² “*Diagnóstico Nacional de Turismo Aventura*”, Ministerio de Turismo de la Nación/AAETAV, <http://www.derecho.uba.ar/institucional/2018-diagnostico-nacional-de-turismo-activo.pdf>
- ¹³ “*Estadísticas de Turismo Internacional*”, Informes Técnicos vol. 4 n°22, INDEC, febrero 2020, https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eti_02_20EC308B8EA4.pdf
- ¹⁴ “*Diagnóstico Nacional de Turismo Aventura*”, Ministerio de Turismo de la Nación/AAETAV, punto 5.1, pág. 48, <http://www.derecho.uba.ar/institucional/2018-diagnostico-nacional-de-turismo-activo.pdf>
- ¹⁵ “*Adventure Travel Overview & Market Sizing*”, ATTA, 2021, <https://cdn-research.adventuretravel.biz/research/5bbf8f5b128404.33945465/Adventure-Travel-Market-Sizing-12458903.pdf>
- ¹⁶ Estimación realizada en base al reporte “*Adventure Travel Overview & Market Sizing*”, ATTA, 2021, referido a los viajeros de EE.UU. denominados en dicho reporte como “Adventure Intensives”.
- ¹⁷ Página web del Ministerio de Turismo de la Nación, enero 2021, <https://www.argentina.gob.ar/noticias/convenio-para-fortalecer-el-desarrollo-de-ecoturismo-y-turismo-aventura>
- ¹⁸ “*Programa de desarrollo, inversión y facilitación del turismo en naturaleza en Argentina*”, proyecto presentado por el Gobierno Nacional al BID, agosto 2021, <https://www.iadb.org/es/project/AR-L1336>
- ¹⁹ Resolución 3/2021 del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, enero 2021, <https://www.boletinooficial.gob.ar/detalleAviso/primera/239788/20210114>
- ²⁰ “Tablero de Control N°35”, Cámara Argentina de Turismo, mayo 2021, <https://www.camaradeturismo.org.ar/section/interes/cat-informe-nro-35-mayo-2021>
- ²¹ “*Condiciones de Vida*”, Vol. 5 n° 13, INDEC, 1er semestre 2021, https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_09_21324DD61468.pdf
- ²² “*Creating, Communicating and Connecting: Technology in Adventure Travel*”, ATTA, diciembre 2021, slide 12
- ²³ Según artículo publicado por la Universidad Anáhuac, <https://www.anahuac.mx/mexico/noticias/Que-es-un-detox-digital#:~:text=El%20detox%20digi-tal%20es%20un,con%20lo%20que%20nos%20rodea>.

²⁴ Surge de una campaña publicitaria en Facebook publicada en noviembre de 2021, por el cual con una inversión de u\$s 24,43 y con un alcance de 11.228, se generaron 20 leads.

²⁵ *"Panorama Económico de Argentina"*, OCDE, diciembre 2021, <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-argentina/>

²⁶ *"Programa de desarrollo, inversión y facilitación del turismo en naturaleza en Argentina"*, proyecto presentado por el Gobierno Nacional al BID, agosto 2021

²⁷ Según datos obtenidos del portal www.infronanalytics.com para DESPEGAR COM CORP (VER ANEXO v)

²⁸ Según el portal de S&P Dow Jones Indices www.spglobal.com/spdji/es/indices (VER ANEXO V)



Universidad de
San Andrés