



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

**Doble Licenciatura en Negocios Digitales y Administración de
Empresas**

Nomad: descubrí más, planificá menos.

Autor/es: Maddalena, Tiziana - Rodriguez Montenegro, Rosario

Legajo o DNI o Pas: 42.249.426 - 42.410.075

Mentor de Tesis: Sciolla, Pablo

Tutor de Tesis: Dominguez, Inés

Buenos Aires, Argentina - 10 de julio 2023

Consideraciones generales sobre el presente documento

El presente documento tiene como propósito servir de asistencia en la producción de un Plan de Negocios de Producto Digital. Teniendo en cuenta que puede ser encaminado a la creación de una nueva empresa, como a la generación de nuevas unidades de negocios en empresas que ya operen actualmente.

El Plan de Negocios de Producto Digital es el paso inicial para transformar la idea en un emprendimiento con sustento y fundamento académico. Compone un documento sobre el cual se reflexiona para enfrentar con más posibilidades todas las actividades y dificultades que el proyecto demanda. También es adecuado para poder "vender" la idea a posibles socios, inversionistas, etc.

Consideraciones sobre la Estructura del Plan de Negocios de Producto Digital

Para la elaboración de un plan de negocios no existe una estructura o formato estándar que se utilice para todos los planes por igual, sino que se debe adecuar la estructura de acuerdo con el tipo de negocio (bienes, servicios, etc.) y ámbito de desarrollo de este.

Resumen Ejecutivo

En un mundo post pandémico y en el que estamos acostumbrados a llevar un ritmo de vida agitado y ocupado, viajar es una vía de escape para reconectar con uno mismo, familia u amigos y con el mundo que nos rodea. Asimismo, es una excelente oportunidad para vivir experiencias enriquecedoras y un medio para relajarse y descansar o disfrutar de nuevas aventuras. Sin embargo, la organización del viaje puede resultar agobiante por todos los aspectos que hay que tener en cuenta: elegir los destinos, qué hacer en cada lugar, dónde hospedarse, la oferta gastronómica, los medios de transporte disponibles, presupuesto, etc. El contraste entre querer aprovechar y disfrutar de un viaje y la dificultad de organizarlas resalta la necesidad de facilitar y mejorar el proceso para que la experiencia de viaje sea tan emocionante desde la planificación hasta su realización.

Este Plan de Negocio nace con la ambición de transformar la manera en que las personas viven sus viajes. Nomad busca facilitar el armado de itinerarios únicos para cada viajero a través de un algoritmo de optimización y recomendaciones para así superar las expectativas de los viajeros brindándoles una experiencia inolvidable y personalizada.

Inicialmente, nuestro público objetivo serán residentes de Argentina, de entre 18 y 65 años, que pertenezcan a los niveles socioeconómicos ABC1 y Alta C2 y viajen a uno de los cuatro países más visitados de Europa. En el tercer y quinto año planeamos expandirnos a Brasil y México respectivamente. A su vez, incluiremos el resto de Europa y Estados Unidos dentro de los destinos de viaje.

El modelo de monetización será freemium: los usuarios tendrán acceso a dos días de planificación gratuitos y luego deberán abonar una tarifa, no recurrente, correspondiente a su viaje (individual o grupal). Además, como fuente de ingresos, tendremos las comisiones obtenidas de las integraciones con otras empresas.

Dentro de los cinco años que abarca este Plan de Negocios, nuestro mercado objetivo potencial es de 27 millones de personas y está valuado en 82 billones de dólares aproximadamente. Para el quinto año, estimamos captar 1.672.292 usuarios y consideramos vender la versión paga a 344.530 viajeros.

Inicialmente, el equipo estará conformado por nosotras Tiziana y Rosario, quienes cumpliremos los roles de Chief Product Officer y Chief Commercial Officer respectivamente, un tercer socio que se desempeñará como Chief Technology Officer y un Líder en Marketing. A su vez, contrataremos los servicios de una Software Factory para que lleve a cabo el desarrollo de la aplicación mobile y versión web.

Estimamos que es necesaria una inversión inicial de \$157.631 dólares. Calculamos que los resultados del negocio serán positivos a partir del tercer año y un VAN sin perpetuidad de \$160.243 dólares, con una TIR del 38%. El plazo de retorno de la inversión es de aproximadamente 4 años.

Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo	3
Índice de contenidos	4
Agradecimientos	7
1 – Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad	8
1.1 - Procesos de ideación y diseño (Product Design)	9
1.1.1 - Mapa de Empatía	9
1.1.2 - Propuesta de valor	10
1.1.3 - Listado de funcionalidades	10
1.2 - Necesidades y oportunidades en el mercado	11
1.3 - Mapa de Viaje del Cliente (Customer Journey Map)	13
2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado	14
2.1 - Investigaciones de mercado	14
2.1.1. - Características del mercado	14
2.1.2. - Segmentación del mercado	15
2.1.2.1. - ¿Por qué expandirnos Brasil y México?	17
2.2 - Detalle las condiciones particulares del mercado en el cual la empresa operará (por ejemplo, estacionalidad, condiciones especiales de comercialización, etc.).	17
2.2.1. - Principales competidores	17
2.2.2. - Análisis del Entorno	22
2.2.2.1 - Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	22
2.2.2.2 - Análisis FODA	25
2.2.2.3 - Análisis PESTEL	26
2.3. - Características del público objetivo, preferencias y necesidades	28
2.3.1. - Tendencias y comportamientos de Consumo	28
2.3.2. - User Personas	29
3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre	32
3.1 – Análisis de Riesgos del Plan de Negocios	32
3.1.1. - Identificación de Riesgos con Impacto Negativo (Amenazas)	32
3.1.2 - Identificación de Riesgos con Impacto Positivo (Oportunidades)	33
3.1.3 - Definiciones de Impacto (Amenazas)	34
3.1.3 - Definiciones de Impacto (Oportunidades)	34
3.1.4 - Análisis de Impacto	35

3.1.5 - Análisis de Probabilidad	38
3.1.6 - Matriz de Probabilidad e Impacto	41
3.2 - Estrategias para Amenazas	42
3.3 - Estrategias para Oportunidades	44
3.4 – Conclusiones	44
4 – Solución Producto Digital	46
4.1 - Roadmap de Producto Digital	46
4.1.1 - Definiciones de Roles	47
4.1.2 - Historias de Usuario	47
4.1.3 - Estimación del desarrollo	52
4.1.4 - Definición de Listo y Definición de Hecho	53
4.2 - Diagrama de Arquitectura	53
4.3 - Indicadores Clave	54
4.3.1 - Indicadores y su medición	54
4.3.2 - Tablero de Control	57
4.4 - Aspectos específicos de UX/UI	58
5 – Modelo de negocio (CANVAS)	69
6 - Plan de Marketing	75
6.1 - Segmentación y targeting	75
6.2 - Posicionamiento de Marketing	76
6.3 - Canales y Mensajes	80
6.3.1 - Canales	81
6.3.2 - Mensajes	81
6.3.3 - Cono de Conversión	84
6.4 - Plan de Promoción	84
7 – Operaciones del Negocio	86
7.1 - Procesos Principales	86
7.2 - Operaciones Críticas	91
7.3 - Infraestructura física	91
8 – Equipo	93
8.1 - Equipo funcional	93
8.1.1 - Personal Directivo	93
8.1.2 - Personal Mandos Medios	95
8.1.3 - Personal Operativo	96
8.1.4 - Personal Técnico / Digital	98

8.2 - Organigrama	99
8.2.1 - Descripción de puestos	101
9 - Costos, Finanzas e Inversión	108
9.1 - Costos	108
9.2 - Inversiones	113
9.2.1 - Inversiones requeridas	113
9.2.3 - Detalle de Inversiones	113
9.3 - Inversión inicial	113
9.4 - Precios	114
9.5 - Pronósticos de ventas en unidades y en pesos y tendencia de crecimiento del Market Share.	114
9.6 - Proyección de ingresos	116
9.7 - Estados de Resultados proyectados	117
9.8 - Obtención de fondos	117
9.9 - Análisis económico y financiero.	118
10 - Aspectos Legales	120
10.1 - Creación de sociedad jurídica	120
10.2 - Marco legal donde operará el negocio	120
10.3 - Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento	121
10.4 - Términos y condiciones del Producto Digital	121
11 - Plan de Implementación y Riesgos	125
11.1 - Plan de implementación	125
11.2 - Plan alternativo	126
Anexos	129
Anexo 1 - Mapa de empatía	129
Anexo 2 - Value Proposition Canvas	130
Anexo 3 - Customer Journey Map	130
Anexo 4 - TAM SAM SOM	131
Anexo 5 - Análisis 5 Fuerzas de Porter	133
Anexo 6 - Análisis FODA	134
Anexo 7 - Análisis PESTEL	135
Anexo 8 - Encuesta de elaboración propia	136
Anexo 9 - Roadmap	147
Anexo 10 - Diagrama de Arquitectura	150
Bibliografía	151

Agradecimientos

Queremos agradecerles a nuestras familias y amigos quienes nos acompañaron durante toda la carrera y fueron el soporte fundamental en este camino.

A **Pablo Sciolla** , nuestro profesor y mentor, por la paciencia, buena voluntad y cada consejo dado, que fue recibido con mucho cariño y confianza.

Por último, a todo el equipo de la Universidad de San Andrés y Digital House, que estuvieron siempre disponibles.



1 – Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

La industria del turismo se encuentra en constante crecimiento y ha experimentado un auge significativo en las últimas décadas. Sin embargo, fue una de las más afectadas por el Covid-19. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), para finales de 2023, se recuperarán los niveles pre pandémicos en entre un 80% y un 95% según la región. Los resultados del primer trimestre de este año demostraron que este fue un pronóstico acertado: las Américas lograron alcanzar un 85% de los niveles de 2019 mientras que Europa está a un 10% del recupero total.

Esto ha dado lugar a que la industria turística se vuelva a posicionar como uno de los sectores económicos más importantes del mundo. En 2019 los gastos de los turistas internacionales fueron de 1.467 billones de dólares; en 2020, debido al Covid tuvieron una caída del 63% alcanzando solo los 550 billones de dólares; en 2021, 627 billones de dólares; y finalmente, en 2022, tuvo un recupero del 49% alcanzando los 1.012 billones de dólares. (*Dashboard de datos turísticos de la OMT. UNWTO*) Como mencionamos anteriormente, el 2023 está demostrando acercarse aún más a los niveles pre pandémicos.

Además, cada vez son más las personas que buscan explorar nuevos destinos y culturas. Luego de la pandemia se ha dado una necesidad de “reconectar a través de los viajes”, y recuperar el tiempo perdido. “Los viajes son una buena forma de sentir que volvemos a vivir una vida más similar a la que estábamos acostumbrados pero sobre todo es una oportunidad para reconectarnos con los demás, con lo desconocido y volver a salir de la zona de confort que hemos creado” (Emanuela Siciliani, psicóloga).

Sin embargo, la planificación del viaje puede volverse un problema tedioso y abrumador. Las personas se enfrentan a tener que organizar y planificar vuelos, hoteles y actividades, ajustándose a un presupuesto y tiempo limitado. Se necesita de mucha investigación para saber qué lugares se quieren conocer, requiere de leer blogs y reseñas y buscar información en internet, donde la cantidad y variedad es infinita. A su vez, las personas también suelen hablar con conocidos que hayan ido al destino en cuestión y consideran las distancias para el armado de rutas, los medios de transporte disponibles y definen un presupuesto.

Este trabajo propone desarrollar un plan de negocio digital con el fin de evaluar la viabilidad de una aplicación destinada a la industria del turismo y a la creación de viajes únicos. Nomad se basa en la utilización de un algoritmo de optimización y técnicas de extracción de información de sitios web para crear itinerarios personalizados para cada usuario. Reúne información de diferentes fuentes en un solo lugar ajustando las opciones a los gustos, condiciones y necesidades de los viajeros. En base a esto

devuelve una ruta personalizada que optimiza las distancias entre cada punto de interés, lo que proporciona una experiencia de viaje más satisfactoria. De esta manera, los turistas ahorran tiempo y esfuerzo en la planificación de su viaje y pueden aprovechar al máximo cada destino. Además, la aplicación brinda consejos útiles sobre cada lugar y ofrece beneficios en determinados museos, restaurantes, actividades, etc.

Nomad funciona como un modelo de negocios *Business to Consumers* (B2C) que ofrece un servicio de planificación de viajes, en primera instancia, a residentes argentinos que viajen a determinados países de Europa. Contará con una versión móvil (Android y iOS) y una web.

1.1 - Procesos de ideación y diseño (Product Design)

1.1.1 - Mapa de Empatía

En primer lugar, llevamos a cabo el análisis del Mapa de Empatía [Ver Anexo 1], una herramienta utilizada para comprender al usuario desde una perspectiva tanto emocional como conductual. En ella se evalúan las motivaciones, necesidades, deseos y comportamientos del mismo.

Empatizamos con una persona apasionada por viajar y conocer la cultura, gastronomía y belleza de diferentes destinos. A partir de esto podemos identificar dos perfiles de usuarios distintos. El primero organiza detalladamente con semanas o meses de anticipación las actividades que realizará en su viaje. Analiza alternativas minuciosamente e investiga en diferentes fuentes y medios los lugares que visitará y las opciones disponibles en cada lugar. El segundo perfil, trata de una persona que tiene una idea general sobre los lugares que quiere visitar pero no tiene un itinerario armado con anticipación. Planifica durante el transcurso del viaje qué es lo que hará.

Ante un viaje, tienen que decidir qué lugares visitar en la cantidad de días que tienen disponibles, el presupuesto con el que cuentan y qué tipo de actividades les resultan interesantes. Piden a amigos y familiares que compartan sus experiencias de viaje, recomendando qué hacer y qué no en cada destino. En su entorno ven publicidades de agencias de viajes y utilizan Despegar, Booking y TripAdvisor como principales sitios web. Además, leen opiniones y reseñas en internet y ven videos de otros turistas o referentes en TikTok e Instagram. También consideran cómo se van a trasladar y qué medios de transporte usar. Podemos pensar que utilizan Google Maps para calcular las distancias entre actividades y contemplar paradas. En el caso del turista más planificador también podemos imaginar que crea manualmente un excel detallando las actividades diarias y puntos de interés.

Esto hace que pierdan demasiado tiempo planificando y organizando su itinerario, lo que puede llevarlos a sentirse agobiados por las diversas fuentes de información disponibles. Necesitan poder resolver de la forma más rápida y eficaz el armado de su itinerario de viaje aprovechando al máximo su tiempo y dinero y así poder disfrutar su viaje sin estrés y con tranquilidad.

1.1.2 - Propuesta de valor

Nomad propone, a través de un servicio de armado de viajes optimizados y personalizados, crear experiencias enriquecedoras y únicas para cada usuario. Desarrollaremos una versión web pensada para brindar una experiencia más cómoda a la hora de la planificación, y una mobile, para que el usuario pueda llevar consigo su itinerario y recorridos durante el viaje como para también planificar una vez allí.

Queremos transmitir seguridad y confianza ayudando a los viajeros a ahorrar tiempo y dinero para que disfruten de su viaje desde el momento de la planificación. Buscamos brindar un servicio integral que abarque desde la búsqueda de vuelos y reserva de hoteles hasta la elección de restaurantes y tiempo de descanso entre actividades. Ofreceremos recorridos que se ajusten a la estadía, presupuesto y a otros factores. Además, apuntamos a sorprender e inspirar a los usuarios con propuestas que no habían considerado.

Para desarrollar la propuesta de valor, utilizamos la herramienta Value Proposition Canvas creada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur [Ver Anexo 2].

1.1.3 - Listado de funcionalidades

El Minimum Viable Product (MVP), es decir, la primera versión del producto con sus funcionalidades más básicas, contará con:

- Armado de viajes personalizados y optimizados: desarrollaremos un algoritmo de optimización que será la base para la creación de recorridos según las preferencias del usuario. Optimizaremos las distancias entre cada actividad para así ganar tiempo en el recorrido y armar la ruta de cada día.
- Información sobre cada punto de interés: para esto integraremos la API de Google Maps y haremos Web scraping¹, una técnica utilizada para extraer información y datos de manera automatizada de páginas web, sobre Google y sitios de turismo. Es esencial ya que sobre esta información el algoritmo armará los recorridos y le mostrará al usuario datos sobre cada punto de interés y opiniones de otros viajeros.
- Siete filtros básicos: destino, cantidad de días en cada lugar, horas disponibles diarias para dedicarle a actividades, presupuesto, cantidad de acompañantes y grupo de viaje (familia, pareja, solo, amigos). En el caso que el usuario viaje con la familia, también se pregunta si viaja

¹ Web scraping “Raspado web, también conocido como extracción web o recolección, es una técnica para extraer datos de la World Wide Web (WWW) y guárdelo en un archivo sistema o base de datos para su posterior recuperación o análisis. Por lo general, los datos web se recuperan utilizando el Protocolo de transferencia de hipertexto (HTTP) o a través de una web. navegador. Esto se logra ya sea manualmente por un usuario o automáticamente por un bot o rastreador web. Debido a que constantemente se genera una enorme cantidad de datos heterogéneos en el WWW, el web scraping es ampliamente reconocido como una técnica eficiente y poderosa para recolectar grandes datos” (Bo, Zhao. 2017)

con niños y en tal caso, sus edades. Estos serán usados para ajustar los recorridos a las necesidades de los viajeros.

- Edición de itinerarios: los viajeros podrán editar los recorridos ya sea modificando actividades o agregando paradas.
- Exportación de ruta a Google Maps: el usuario podrá abrir automáticamente la ruta armada con las paradas ya agregadas en dicha aplicación (integración de la API de Google Maps).
- Buscador y elección de puntos de interés: el usuario podrá buscar y elegir sitios que quiere visitar para que el algoritmo lo incluya en la planificación.
- Ubicación en tiempo real: mediante geolocalización (integración de la API de Google Maps) el usuario podrá seguir en vivo su itinerario.
- Buscador de vuelos: para que el usuario pueda buscar pasajes a través de Kayak, la empresa líder en el mundo de comparación de vuelos, hoteles, pasajes y demás.
- Integrar su vuelo al itinerario: opción de agregar el vuelo al itinerario.

1.2 - Necesidades y oportunidades en el mercado

En la gestión de proyectos, es fundamental identificar y priorizar los requisitos y funcionalidades del producto, con el fin de optimizar el uso de los recursos disponibles, tanto en términos de dinero como de tiempo, y de establecer el alcance del proyecto.

Desarrollamos el Design Criteria Tool, una herramienta diseñada para analizar y organizar las funcionalidades en niveles de prioridad. En primer lugar, los *Must Have* son aquellos requisitos que no son negociables y son indispensables para una versión inicial del proyecto, conforman las funcionalidades del MVP, detalladas en la sección anterior. En segundo lugar, los *Should Have*, son los requisitos deseables pero no obligatorios en primera instancia. En tercer lugar, los *Could Have*, son las funcionalidades opcionales que no están inmediatamente relacionadas con la visión del producto. Por último, los *Won't Have*, son aquellos que no formarán parte del proyecto actual y no son considerados.

Should have

- Filtros de intereses de viaje y de restaurantes: por un lado, se ajustarán al estilo de viaje que se quiera realizar (gastronómico, aventurero, familiar, vida nocturna, histórico, etc.) y por otro lado, al tipo de restaurantes (comida rápida, buffet, gourmet, de autor, vegetariano, etc.)

- Compra de actividades: los usuarios podrán adquirir excursiones, tours, entradas y paquetes turísticos para lo cual integraremos la API de Viator, una empresa de Trip Advisor dedicada a la venta de actividades.
- Itinerario sin conexión: brindaremos la posibilidad de que los viajeros accedan a sus recorridos aún cuando no tengan conexión a internet.
- Reserva de alojamiento: integraremos las APIs de Airbnb y Booking para que los usuarios puedan visualizar y reservar alojamientos directamente desde Nomad.
- Marcar cómo favorito puntos de interés: el usuario podrá guardar los sitios que quiere visitar. Utilizaremos dicha información para brindar recomendaciones más personalizadas en futuros viajes.
- Recomendaciones y alternativas de transporte: para informar sobre las mejores opciones de traslado.
- Descuentos y recomendaciones de partners: formaremos alianzas con restaurantes, museos, asociaciones y ministerios de turismo para ofrecer descuentos a los usuarios. A mediados del segundo año de operaciones, una vez que logremos una posición sólida en el mercado, comenzaremos a trabajar las alianzas estratégicas para poder ofrecer los descuentos a partir del tercer año.

Could have

- Filtro de clima y accesibilidad: por un lado, los recorridos se adaptarán a la estación del año y al pronóstico del clima, y por otro, a si hay algún familiar con necesidades especiales.
- Buscador de alquileres de autos: los usuarios podrán hacer búsquedas vía Kayak de alquileres de transporte.
- Búsqueda de boletos de tren y buses: los usuarios podrán buscar pasajes de tren y buses a través de Kayak.
- Registro de gastos: el usuario podrá cargar sus gastos en la aplicación para realizar un seguimiento de los mismos a lo largo de su viaje.
- Compartir viaje con los acompañantes: el viajero podrá sumar personas a su viaje para que todos puedan editarlo y visualizarlo.
- División de gastos: posibilidad de dividir gastos entre compañeros de viaje.
- Billetera con contraseña: el usuario puede guardar boletos, pasajes, etc.

Won't have

- Realidad aumentada: Nomad no tendrá funcionalidades que impliquen el uso de esta tecnología.

1.3 - Mapa de Viaje del Cliente (Customer Journey Map)

El Mapa de Viaje del Cliente es una herramienta visual utilizada para capturar los momentos clave e interacciones del cliente con el producto a lo largo de todo el proceso de compra, desde el descubrimiento hasta la fidelización. En él se incluyen las necesidades, emociones y puntos de dolor que el usuario atraviesa. De esta manera, podemos comprender mejor cómo interactuar de manera efectiva y ofrecer una experiencia satisfactoria. Es importante destacar que esta representación se construye desde el punto de vista del cliente ideal. Desarrollamos el Mapa de Viaje [Ver Anexo 3] para ambos perfiles, teniendo en cuenta la encuesta realizada a nuestro público objetivo, que presentaremos en más detalle en el siguiente módulo.



2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado

2.1 - Investigaciones de mercado

2.1.1. - Características del mercado

Este plan de negocios abarca los primeros 5 años de Nomad y, a efectos de este plan, el mercado objetivo refiere a los individuos de Argentina, Brasil y México que viajen a algún país de Europa o a Estados Unidos.

Para poder estimar el volumen en dólares de nuestro mercado en Argentina, partimos de la cantidad de personas que viajaron internacionalmente vía aérea en el periodo agosto 2022 - agosto 2023. Según la Asociación Nacional de Aviación Civil (en adelante, ANAC), en total viajaron 11.645.000 de personas de las cuales 3.225.319 (27,7%) lo hicieron a Europa o Estados Unidos. Según el Ministerio de Turismo de la Argentina, los egresos de divisas por turismo en el mercado oficial de cambios del mismo periodo fueron de USD 8.512.300.000 billones.

Como se ve en la siguiente tabla, aplicando el 27,7% que viajó a Europa o Estados Unidos a este monto, nos da un mercado en Argentina de USD 2.357.654.180 billones. Estos datos se traducen en un gasto de USD 730 per cápita. Sin embargo, cabe destacar que estos valores no tienen en cuenta el egreso de divisas del mercado no oficial y estas estadísticas no captan la realidad en su totalidad. Los egresos del mercado oficial de cambios representan una pequeña parte de los gastos en que incurren los viajeros. Teniendo en cuenta las encuestas que realizamos, entre pasajes, hoteles, comidas, actividades, seguro de vida, y/o transporte, los turistas gastan mínimo USD 3.000 per cápita. Tomaremos este dato para estimar nuestro mercado, lo que nos da un total de USD 9.675.957.000 billones.

ARGENTINA (AGO 22 - AGO 23)	
Cantidad viajeros totales	11.645.000
Cantidad viajeros Europa - EEUU (SAM)	3.225.319 27,70%
Egresos divisas totales	USD8.512.300.000
Egresos divisas Europa - EEUU	USD2.357.654.180 27,70%
Per capita (oficial)	USD730,98
Per capita (asumido)	USD3.000,00
SAM USD	USD9.675.957.000

Mercado argentino en términos monetarios y de pasajeros

Cabe destacar que del periodo considerado, durante los meses del 2022 todavía había medidas contra el Covid 19, lo que disminuyó la cantidad de viajeros. En agosto de 2023, en comparación al mismo mes del año anterior, la cantidad de pasajeros internacionales aumentó un 24,5%, y en septiembre un 22,3%, lo que denota que los valores se están recuperando. En 2019, antes de la pandemia, el total de pasajeros fue de 14.545.000.

Para calcular el mercado en términos de pasajeros de Brasil y México, extrapolamos los datos de Argentina aceptando el sesgo que esto implica.

Considerando que Argentina tiene una población de 46.044.703 de personas y Brasil una de 215.313.498, obtuvimos un ratio de 4,68. Este valor lo multiplicamos por los 3.225.319 de pasajeros que viajaron desde Argentina a Europa o Estados Unidos, obteniendo como resultado 15.082.185 de viajeros brasileños.

Para el caso de México, que tiene una población de 127.504.125 de personas, obtuvimos un ratio de 2,77. Este valor lo multiplicamos por los 3.225.319 de pasajeros que viajaron desde Argentina a Europa o Estados Unidos, obteniendo como resultado 8.931.353 de viajeros mexicanos.

Para calcular el mercado de Brasil y México en términos monetarios utilizamos el monto de USD 3.000 explicado anteriormente, lo que nos da un mercado de USD 45.246.554.162 y USD 26.794.057.740 respectivamente.

En resumen, el mercado objetivo de nuestro plan de negocios es de 27.238.856 personas y USD 81.716.568.903 billones.

SAM ARGENTINA: 3.225.319 (ANAC)

	ARGENTINA	BRASIL	MEXICO
Población	46.044.703	215.313.498	127.504.125
Ratio		4,68	2,77
SAM x país	3.225.319	15.082.185	8.931.353
SAM x USD	USD9.675.957.000	USD45.246.554.162	USD26.794.057.740

SAM total	27.238.856
SAM total USD	USD81.716.568.903

Mercado del plan de negocios (Argentina, Brasil, México)

2.1.2. - Segmentación del mercado

Los dos perfiles mencionados anteriormente comparten las variables duras, es decir, las características demográficas y objetivas de una persona (sexo, edad, nivel socioeconómico y ubicación geográfica).

Nuestro público objetivo, en el corto plazo, son jóvenes y adultos de 18 a 65 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos ABC1 y Alta C2 que residan en Argentina. Ambos perfiles pueden o no viajar solos, con familia u amigos.

Los dos perfiles difieren en las variables blandas, que son características más subjetivas y psicográficas/conductuales de una persona. Están relacionadas al estilo de vida, intereses, hábitos, personalidad y comportamiento. Como describimos en el apartado 2.2.2 - *User Persona*, los dos perfiles se diferencian en la forma de planificar un viaje.

Para la estimación de la demanda, se utilizó la técnica TAM SAM SOM [Ver Anexo 4] con el objetivo de conocer el tamaño del mercado potencial de Nomad durante el plazo de este plan de negocio. El TAM (Total Addressable Market) es el mercado total; es decir, el tamaño total de nuestro mercado objetivo. En el caso de Nomad, se definió al TAM como todos los individuos de Argentina, Brasil y México pertenecientes a los niveles socioeconómicos ABC1 y Alta C2 (o equivalentes). Asumimos que las personas que tienen la posibilidad de viajar frecuentemente forman parte de estos grupos. De esta manera obtuvimos:

- **Argentina:** de su población de 46.044.703 personas, un 22%² pertenece a los niveles socioeconómicos mencionados, es decir 10.129.835 individuos.
- **Brasil:** de su población de 215.313.498 personas, un 17,1%³ pertenece a los niveles socioeconómicos A y B, es decir 36.818.608 individuos.
- **México:** de su población de 127.504.125 personas, un 20%⁴ pertenece a los niveles socioeconómicos media alta y alta, es decir 25.500.825 individuos.

En total, nuestro TAM es de 72.449.268 millones de personas.

En cuanto al SAM (Serviceable Available Market), este se refiere al mercado que podemos servir. Permite definir la porción del mercado total que podemos abarcar teniendo en cuenta los recursos disponibles y capacidades, y determinar el alcance potencial del negocio. Para Nomad, consideramos a todos los argentinos, brasileños y mexicanos que viajan a Europa y Estados Unidos. Según la ANAC, de los 11.645.000 millones de argentinos que viajaron internacionalmente vía aérea, un 27,7% lo hizo a una de estas dos regiones en dicho periodo. Esto es, 3.225.319 millones de personas. Como explicamos anteriormente, para Brasil y México extrapolamos los datos de Argentina, obteniendo 15.082.185 de viajeros para el primer país y 8.931.353 para el segundo. Dando como resultado un SAM total de 27.238.856 millones de personas.

² Fuente: Consultora W <https://www.lanacion.com.ar/economia/resistir-el-gran-proyecto-de-la-clase-media-nid29052023/>

³ Fuente: Invest News

(<https://investnews.com.br/economia/mais-pobres-migraram-para-classe-media-com-retomada-de-empregos-diz-estudo/>)

⁴ Fuente: Diario Expansión (<https://expansion.mx/economia/2023/06/28/cuanto-ganas-a-que-clase-social-pertenece>)

Por último, con respecto al SOM (Serviceable Obtainable Market), este hace referencia al mercado que podemos conseguir. Se trata del mercado que se puede capturar en el corto plazo. En este caso, son todos los argentinos que viajen a alguno de los cuatro países más visitados de Europa; es decir: España, Alemania, Italia y Francia, según un artículo del diario La Nación (2022). Según la ANAC en el periodo mencionado fueron 1.722.771 millones de personas.

2.1.2.1. - ¿Por qué expandirnos Brasil y México?

Dentro de los cinco años del plan de negocios desarrollados en este trabajo, nos expandiremos a Brasil y México. Según la revista Forbes, Brasil “ (...) es el país de la región con mejor ecosistema de startups” (Junio 2023, Forbes) seguido por Chile y México. Además, representa el 60% del PBI de América Latina. Como afirma el fundador de NuBank, David Vélez:

“Es súper importante que los emprendedores, cuando lleguen a cierto momento, vayan a Brasil, porque cuando alguien gana Brasil básicamente gana América Latina. Si alguien más llega primero con esa empresa a Brasil, va a ser muy difícil colocarse en el liderazgo en cualquier industria en Latino América.”

En el caso de México, un punto a favor es su ubicación geográfica ya que facilita las relaciones comerciales y financieras con fondos de Estados Unidos y hubs tecnológicos. Julián Lisenberg, CEO y cofundador de GeoPagos, afirma que “poder establecerse en México es fundamental para crecer en Latam ya que es la segunda economía más importante de la región”.

Además, Brasil y México son los países con mayor población de Latinoamérica lo que nos da acceso a un gran mercado potencial.

2.2 - Detalle las condiciones particulares del mercado en el cual la empresa operará (por ejemplo, estacionalidad, condiciones especiales de comercialización, etc.).

2.2.1. - Principales competidores

Los principales competidores que identificamos⁵ en el mercado son:

Trip Advisor

La famosa empresa de turismo lanzó en julio de 2023 una versión beta de armado de itinerarios con inteligencia artificial.

⁵ Análisis elaborado a septiembre 2023

Es importante destacar que si bien Trip Advisor se convirtió en un competidor al lanzar esta funcionalidad, también es una de nuestras fuentes de información ya que haremos web scraping sobre el sitio y somos aliados de una de sus empresas: Viator.

- Fecha de fundación: 1 de febrero de 2000
- Origen: Massachusetts, Estados Unidos
- Razón social: Trip Advisor LLC
- Número estimado de empleados: 1001 - 5000
- Porcentaje de mercado:
 - En el periodo 09/06/23 - 09/07/23 tuvo 430.536 descargas (+17.47% comparado con el mes anterior).
 - En agosto de 2023 hubo 147.872.617 visitas mensuales a la web (-6% con respecto al mes anterior), de las cuales 46% provienen de Estados Unidos.
 - Posee un 76% del market share. Es importante destacar que este mercado refiere al elaborado por Tracxn e incluye muchas empresas que no consideramos competidores de Nomad.

Si bien Trip Advisor cuenta con una larga trayectoria, el armado de recorridos con inteligencia artificial es solo una funcionalidad dentro de este sitio de la que no podemos asegurar la cantidad de usuarios que la utilizan.

- Área geográfica: Mundial
- Inversiones: Recibió más de USD 300M en diferentes rondas de financiamiento.
 - 2000 - Seed: USD \$1.3M (OneLiberty Ventures)
 - 2000 - Series A: USD \$2M (OneLiberty Ventures)
 - 2018 - Post IPO Equity
 - 2021 - Post IPO Equity: USD \$300M (TCV)
- Fortalezas y debilidades: Como fortaleza destacamos la reputación y el *know how* con los que cuenta. Al ser una empresa consolidada en el mercado con 23 años de experiencia, cuenta con una gran base de clientes y la información necesaria para generar los recorridos, son su propia fuente de información. Sin embargo, la versión actual brinda funcionalidades muy básicas y limitadas.

- Pricing: Gratuito

Trip Planner AI

Es una plataforma de planificación de itinerarios que utiliza inteligencia artificial.

- Fecha de fundación: 18 de febrero de 2023
- Razón social: Trip Planner AI, Inc.
- Número estimado de empleados: 1 - 10
- Porcentaje de mercado:
 - En agosto de 2023 hubo 307.659 visitas mensuales a la web (-43.93% con respecto al mes anterior), de las cuales 43% provienen de India y 22% de España.
 - Posee un 6% del market share. Es importante destacar que este mercado refiere al elaborado por Tracxn e incluye muchas empresas que no consideramos competidores de Nomad.
- Área geográfica: Mundial
- Inversiones: Recibió USD 100.000 de Platanus Ventures en una ronda de financiamiento (agosto 2023).
- Fortalezas y debilidades: Como fortaleza destacamos la facilidad en la creación del viaje. Sin embargo, por el momento solo está disponible la versión web, por lo que el usuario no puede llevar consigo su itinerario. Además, el usuario debe elegir manualmente los puntos de interés y actividades que desea realizar, por lo que no tiene personalización y el viajero debe seguir destinando tiempo a la planificación.
- Pricing: Gratuito

Iplan.ai

Es un planificador de viajes que brinda la posibilidad de planear un viaje de forma manual o con inteligencia artificial. Crea itinerarios personalizados.

- Fecha de fundación: 11 de agosto de 2021
- Origen: Canadá

- Razón social: iplanai IIC
- Número estimado de empleados: 1 - 10
- Porcentaje de mercado:
 - En el periodo 28/02/23 - 30/03/23 tuvo 15.681 descargas (-24.44% comparado con el mes anterior) en Google Play.
 - 75 mil descargas totales.
 - En junio de 2023 hubo 91.445 visitas mensuales a la web (+2.97% con respecto al mes anterior), de las cuales 38% provienen de Estados Unidos y 15% de España. En julio de 2023 hubo 42.404 visitas mensuales a la web. En agosto de 2023 hubo 31.883 (-33.44% con respecto al mes anterior).
 - Posee un 7% del market share. Es importante destacar que este mercado refiere al elaborado por Tracxn e incluye muchas empresas que no consideramos competidores de Nomad.
- Área geográfica: Mundial
- Inversiones: No recibió inversiones aún
- Fortalezas y debilidades: como fortaleza destacamos que brinda la opción de planificación manual gratuitamente y que la versión con IA brinda personalización. Como debilidad consideramos su estrategia de marketing, esto es así porque no tienen actividad en sus redes sociales desde mayo de 2022.
- Pricing: la versión de planificación manual es gratuita, la de inteligencia artificial cuesta USD 3,99 y da acceso a 1 mes de planificación y a otros destinos.

Lambus

Es una aplicación que provee recomendaciones de guías de viajes o la posibilidad de armar una propia manualmente. Los usuarios pueden trackear sus gastos, reservas de viaje, visualizar opciones de hoteles y alquileres de auto.

- Fecha de fundación: 5 de noviembre de 2018
- Origen: Alemania
- Razón social: Lambus GmbH

- Número estimado de empleados: 11 - 50
- Porcentaje de mercado:
 - En abril tuvo 5.329 descargas (-67.63% comparado con el mes anterior) en Google Play y iTunes Connect.
 - 75 mil descargas totales.
 - En junio de 2023 hubo 14.264 visitas mensuales a la web (-12.51% con respecto al mes anterior), de las cuales 95% provienen de Alemania.
 - Posee un 2% del market share. Es importante destacar que este mercado refiere al elaborado por Tracxn e incluye muchas empresas que no consideramos competidores de Nomad.
- Área geográfica: Global
- Inversiones: Recibió más de USD 1M en 3 rondas de financiamiento.
 - 2018 - Pre Seed: USD 120k (EXIST)
 - 2019 - Pre Seed: USD 125k (SeedHouse)
 - 2022 - Seed: USD 800k (NBank Capital)
- Fortalezas y debilidades: como fortaleza es una opción que brinda la posibilidad de tener toda la información del viaje en un solo lugar, pero como debilidad el usuario no deja de hacerlo manualmente. Cuando este agrega puntos de interés en su itinerario, se arma simplemente una lista. No cuenta con itinerarios personalizados sino que estos son preplanificados, comunes a todos los turistas.
- Pricing: suscripción anual Lambus Pro USD 24,49 y suscripción mensual USD 3,99 que permite acceder a más funcionalidades. En ambos casos, ofrece una prueba gratuita de 7 días.

Visit a City

Es una plataforma que brinda consejos e información sobre viajes a Europa. Ofrece itinerarios predefinidos y la posibilidad de reservar tours y actividades a través de Viator.

- Origen: Francia
- Porcentaje de mercado:

- 3M de descargas totales.
- Posee un 2% del market share. Es importante destacar que este mercado refiere al elaborado por Tracxn e incluye muchas empresas que no consideramos competidores de Nomad.
- Área geográfica: Global
- Inversiones: No recibió inversiones aún
- Fortalezas y debilidades: ofrece itinerarios predefinidos, de diferente duración y tipo de viaje (“Familiar”, “Principales Atracciones”, “Relajado”) que sólo pueden editarse parcialmente, modificando el orden de las actividades pero no agregando nuevas. Además, no tienen una buena interfaz de usuario.
- Pricing: Gratuito

2.2.2. - Análisis del Entorno

2.2.2.1 - Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Utilizamos la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter para evaluar la industria y el entorno competitivo de Nomad [Ver Anexo 5]. Estas fuerzas, tal como define el autor, se combinan para determinar el nivel de competencia y rentabilidad de la industria.

Amenaza de Nuevos Entrantes

Las principales barreras de entrada consisten en:

- Desarrollo de la plataforma: Para esto es crucial contar con conocimientos tecnológicos dentro de la organización. A pesar de que las empresas presentes en la industria ya cuentan con equipos consolidados, las nuevas tecnologías las empujan a adaptarse y reinventarse constantemente. Para nuevos ingresantes, esto representa a su vez una importante inversión inicial necesaria para la construcción de la plataforma y conformación del equipo especializado.
- Diferenciación de productos: Al tratarse de una industria vigente hace muchos años, ya existen en el mercado empresas bien establecidas con una estrategia de branding sólida, reputación y clientes fieles tales como Despegar, que si bien identificamos como un sustituto y no un competidor, se trata de una empresa muy reconocida en la industria. Como explica el autor, para nuevos entrantes esto implica la necesidad de realizar grandes inversiones iniciales que les posibiliten ganar cuota de mercado y crear su nombre de marca.

- Acceso a recursos específicos de la industria y red de contactos: Las empresas ya existentes cuentan con datos históricos tales como hábitos de viaje, estadísticas de reservas y cantidad de turistas según época del año, entre otros, que les brindan una ventaja sobre nuevos ingresantes, ya que cuentan con un conocimiento profundo sobre la industria y el mercado. Además, poseen una red de contactos ya establecida al igual que acuerdos con proveedores, socios clave y alianzas estratégicas ya conformadas. En cambio, las nuevas empresas deben comenzar de cero.
- Inversión inicial: El capital necesario para la construcción de la plataforma, conformación del equipo y acciones de marketing para constituir su base de clientes también representan una barrera a la entrada.

Teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente, consideramos que la amenaza de nuevos entrantes es media.

Amenaza de productos sustitutos

Como principales sustitutos que cumplen la misma función identificamos a:

- Agencias de viaje tradicionales
- Blogs y páginas online tales como Despegar y Booking
- Influencers de viaje que publican recomendaciones, su experiencia e información sobre diversos destinos. Ejemplo: Abrazando a Mickey (IG: @abrazandoamickey) y Europa Low Cost (IG: @europa_lowcost)
- Planificación por cuenta propia por parte del viajero

Consideramos que esta amenaza es media-baja ya que si bien estos sustitutos cumplen con la planificación del viaje, esta no es automatizada.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes es bajo, considerando la variedad de alternativas disponibles en el mercado, entre sustitutos y competidores, a las que pueden recurrir en reemplazo de Nomad. Sin embargo, otros factores a considerar son:

- Baja concentración de clientes y promedio de compra por cada uno: Dentro del total de ventas, cada comprador representa en promedio 1 o 2 ventas anuales (según el promedio de viajes que obtuvimos como resultado de la encuesta de elaboración propia que detallamos más adelante en este módulo). Por ende, al no significar gran parte dentro del total de transacciones, su poder de negociación baja.

- Costo de Nomad para el usuario sobre el gasto total de su viaje: El precio que paga el usuario por la planificación representa solo una pequeña parte del costo total de su viaje, por lo que, tal como explica Porter, consideramos que serán menos sensibles al precio.
- Productos diferenciados: No se trata de productos estándar que los clientes pueden reemplazar fácilmente unos por otros, sino que es un servicio personalizado.
- Los clientes no representan una amenaza de integración hacia atrás: Su objetivo es lograr planificar su viaje de manera más sencilla y rápida, no buscan pasar a formar parte de la industria.

Poder de negociación de los proveedores

Consideramos a nuestros proveedores como las aerolíneas, hoteles, páginas de reservas de actividades, alquileres de autos, pasajes de bus y trenes, cuyos servicios se ofrecen dentro de la industria. Su poder de negociación es alto dados los siguientes factores:

- El grupo de proveedores está dominado por pocas compañías: Si bien existen diversas páginas de reservas de pasajes, hoteles y alquileres, las que dominan el mercado son unas pocas (Booking, Airbnb, Despegar, Trip Advisor)
- Los proveedores pueden representar una amenaza de integración vertical: Consideramos que las empresas anteriormente mencionadas, al ya estar consolidadas en la industria y contar con gran capital y conocimiento, podrían incursionar en la planificación de viajes.

Rivalidad entre los competidores existentes

Según nuestro análisis, no consideramos que haya un competidor líder ni una fuerte competencia entre todas las empresas lo que hace que la rivalidad sea baja. Sin embargo, el auge y el rápido desarrollo de la tecnología obliga a todas las compañías a mantenerse y superarse constantemente para seguir siendo competitivas.

En conclusión, es un mercado amplio en el que hay oportunidades de desarrollo y crecimiento. Sin embargo, hay barreras de entrada como lo es una gran inversión inicial y conocimientos tecnológicos. Además las empresas ya establecidas cuentan con la confianza de las personas y con el know how de la industria. En segundo lugar, identificamos sustitutos que los usuarios pueden preferir pero Nomad apunta a capturar este mercado incluyendo sus servicios y mejorándolos. Por otro lado, los compradores tienen un bajo poder de negociación mientras que el de los proveedores es alto.

2.2.2.2 - Análisis FODA

Realizamos un análisis FODA [Ver Anexo 6] con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades internas de Nomad y las oportunidades y amenazas del entorno en el que operará. De esta manera, podremos tener una visión clara de la situación actual del negocio y del contexto en el que buscamos desarrollarlo, y consecuentemente, elaborar estrategias en base a estos factores.

Fortalezas y Debilidades

Consideramos como fortaleza nuestro profundo conocimiento del mercado, que nos permitirá entender las necesidades locales y desarrollar estrategias de marketing específicas para cada público. Para lograr esto, nos expandiremos un mercado a la vez para asegurar un lanzamiento exitoso. El año anterior a cada expansión lo dedicaremos a conocer en profundidad la cultura y particularidades de los nuevos mercados. Cada país requiere un análisis detallado y un abordaje diferente. Formaremos redes de contacto locales que nos ayudarán en este proceso.

Por otro lado, a mediados del segundo año de operaciones comenzaremos a formar alianzas estratégicas con restaurantes, museos, cámaras de turismo y organismos en cada destino. Estas nos aportarán un profundo conocimiento del mercado y nos permitirán ofrecer recomendaciones más precisas a nuestros usuarios lo que nos distinguirá de nuestros competidores y nos destacará en el mercado.

A su vez, podemos resaltar el algoritmo de optimización propio de Nomad, el cual brindará itinerarios únicos y personalizados a los usuarios. Este considerará diversos filtros y especificaciones seleccionadas por cada viajero, distancias, recomendaciones y época del año para ofrecer al usuario un recorrido que se adapte a sus necesidades. Además, mediante web scraping, Nomad extraerá de Internet la opinión de millones de usuarios, reuniéndolas en un solo lugar para brindar sugerencias. Tanto el algoritmo como la utilización de web scraping, son fáciles de replicar en otros destinos una vez asentados y perfeccionados, lo que nos permitirá, a futuro, escalar a más territorios y expandir el mercado de Nomad. También, podemos resaltar la interfaz de usuario, fácil de usar y atractiva que mejorará la experiencia dentro de la aplicación.

Por otro lado, en cuanto a las debilidades que presenta Nomad, debemos reconocer la falta de experiencia y/o conocimientos tecnológicos necesarios para la construcción del algoritmo, al no contar con una persona especializada en esta área dentro del equipo fundador. A raíz de esto, nos enfrentamos a un desafío tecnológico que implica, también, detectar la mejor forma para definir la personalización y segmentación de gustos y necesidades del usuario. Para esto, pensamos incorporar a un tercer fundador como Chief Technology Officer (CTO) y conformar un equipo sólido que esté enfocado en el algoritmo y su mejora continua. También, tenemos que considerar el tiempo que demorará el proceso de aprendizaje del algoritmo para ofrecer mejores y más acertadas recomendaciones a los usuarios, lo cual podríamos impulsar haciendo preguntas al usuario para que aprenda más rápido.

Oportunidades y Amenazas

Dentro de las oportunidades que presenta el entorno donde operará el negocio, cabe mencionar que la industria del turismo se desarrolla a nivel global. Esto no solo nos abre la puerta a la posibilidad de expandirnos y, a futuro, ampliar nuestro mercado y tener mayor cantidad de usuarios, si no que también nos permite diversificar las operaciones en diferentes países y no depender únicamente del mercado de determinado país o región. A su vez, se trata de una de las industrias más importantes a nivel mundial que genera y moviliza billones de dólares anualmente. Otra ventaja del entorno del negocio es la baja cantidad de competidores al día de hoy; si bien es cierto que existen muchas agencias de viajes y diversas aplicaciones de turismo, únicamente pudimos identificar otros tres competidores que se acercan a nuestra propuesta de negocio. Asimismo, nos encontramos atravesando el boom de las herramientas tecnológicas que utilizan la Inteligencia Artificial, oportunidad que podríamos aprovechar para ofrecer mejores itinerarios a los usuarios.

Por otra parte, con respecto a los factores externos que representan una amenaza para Nomad, consideramos la aparición de una pandemia o cuarentena nuevamente, lo que llevaría al cierre prácticamente absoluto del sector y nos demandaría reinventarnos y cambiar nuestro modelo de negocios. Al mismo tiempo, como mencionamos anteriormente, la industria turística aún se encuentra un 20% por debajo de sus niveles pre pandémicos a raíz de la pandemia de Covid-19, aunque se espera que esto se estabilice para finales de 2023 o inicios de 2024. También es necesario tener en cuenta la presencia de sustitutos en el mercado, tales como las agencias de viajes, blogs y otras fuentes de información e inclusive el armado manual del itinerario por parte del usuario.

2.2.2.3 - Análisis PESTEL

Para entender el entorno en el que operará Nomad, realizamos un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan a la industria del turismo en Argentina [Ver Anexo 7]. Este análisis permitirá comprender el contexto en el que se desarrollará Nomad y elaborar una estrategia en base al mismo. Cada uno de estos aspectos fue evaluado a corto, mediano y largo plazo con el objetivo de tener una visión global del macro entorno de Nomad, evaluar el impacto de cada factor a corto plazo y planificar estratégicamente para el largo plazo.

Político y Económico

En cuanto al corto plazo, el 2023 es un año electivo en Argentina, lo que genera incertidumbre y provoca que las personas sean más precavidas con sus gastos al no saber quien continuará en el Poder Ejecutivo al final del año y por los siguientes cuatro años. Esto puede disminuir la cantidad de viajes al exterior y, por ende, afectar el mercado de Nomad.

Con respecto al mediano plazo, el gobierno actual desincentiva el turismo emisor mediante políticas de impuestos sobre pasajes de avión y gastos en el exterior, lo cual perjudica a los turistas al tener que incurrir en mayores gastos. La continuidad de estas políticas dependerá del resultado de las elecciones y paso de poder a finales de este año. A su vez, los costos de desarrollo de la aplicación dentro del país son menores al compararlos con el costo de desarrollo en el exterior.

En el largo plazo, persistirán las consecuencias de las políticas económicas actuales. Aunque estas cambien, sus resultados tardarán muchos años en reflejarse en la economía del país.

En rasgos generales, no hay estabilidad ni económica ni política en el país lo que resulta en una incertidumbre histórica, tanto por las políticas de impuestos como por la fluctuación constante del dólar y creciente inflación que desincentivan a los usuarios a incurrir en gastos en el exterior. El Índice de Precios al Consumidor acumulado a octubre del 2023 es de 120%⁶ y una interanual del 142,7%.

Social

Como mencionamos en las secciones anteriores, la industria del turismo es una de las más importantes a nivel mundial que moviliza billones de dólares anualmente y que está recuperando sus niveles pre pandémicos. Las personas disfrutan viajar y gran parte del presupuesto del viaje la destinan a alojamiento y pasajes.

Tecnológico

En 2023 presenciamos el boom de la inteligencia artificial, con ella se han logrado significativos avances tecnológicos en diferentes campos que van desde la agricultura hasta la medicina. Este recién ha sido el comienzo y se espera que siga creciendo y desarrollándose. Para Nomad esto significa una oportunidad para poder hacer uso de estas herramientas.

Además, hay una tendencia a utilizar aplicaciones y redes sociales para buscar consejos y recomendaciones de viaje.

Por otro lado, empresas como Meta y Apple están incursionando en productos de realidad virtual y aumentada que pueden cambiar el modo en el que conocemos la industria del turismo.

Legal

Al desarrollar un producto digital hay que tener en cuenta la protección de datos del usuario. Hay que garantizar la seguridad y privacidad de los mismos, obtener el permiso y consentimiento de los usuarios,

⁶ Índice de Precios al Consumidor (IPC) (octubre de 2023). Ministerio de Economía Argentina. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_11_231B28D924C4.pdf

entre otras. Se debe cumplir con la normativa vigente, en este caso, la ley 25.326⁷ - Ley de Datos Personales. Expandiremos sobre esto en el Módulo 10: *Aspectos Legales*.

Por otro lado, es importante destacar que en Argentina el impuesto a las ganancias para las personas jurídicas es del 35% y el impuesto a los ingresos brutos es del 5% sobre la facturación del negocio en CABA.

En el largo plazo, al expandirnos a Brasil y México, también deberemos considerar la normativa vigente correspondiente a cada país.

Ambiental

Actualmente, podemos observar que hay una tendencia hacia cuidar el medio ambiente y realizar prácticas sustentables en múltiples ámbitos de la vida diaria. Según el estudio “Sustainable Travel Report” de Booking.com, un 87% de los viajeros a nivel global apunta a un turismo sostenible. Ejemplos de ecoturismo podrían ser realizar actividades con bajo impacto en el medio ambiente, hospedarse en comunidades rurales y cuidar conservar la biodiversidad del destino.

A su vez, las empresas están tomando medidas que apuntan al cuidado del medio ambiente. En cuanto a la industria turística, se está desarrollando una categoría de combustible hecha con materias primas renovables, que “promete revolucionar la industria aérea” (Infobae, 2022) al reducir la contaminación que produce el combustible tradicional. Se trata del SAF (Sustainable Aviation Fuel) y cada vez más aerolíneas buscan implementarlo. El objetivo de su utilización es reducir la emisiones de gases de efecto invernadero entre un 50% y 60% para el 2050.

2.3. - Características del público objetivo, preferencias y necesidades

2.3.1. - Tendencias y comportamientos de Consumo

Realizamos una encuesta [Ver Anexo 8] de 12 preguntas a 170 personas mayores de 18 años con el fin de conocer acerca de sus hábitos de viaje y potencial interés por una herramienta como Nomad. Dividimos la encuesta en tres secciones: frecuencia y duración, hábitos de viaje y preguntas demográficas.

Para la misma, consideramos a aquellas personas que hayan viajado fuera de Sudamérica por viajes de ocio o turismo, lo que representó un 95,3% (162) del total de encuestados. Excluimos los viajes de negocios para enfocarnos en aquellos que apuntan a recorrer el destino o realizar actividades turísticas. Así, pudimos observar que el 47,5% (77) viaja fuera de Sudamérica una o dos veces al año y el 25,9% (42) viaja una vez cada dos años. Por otro lado, preguntamos sobre la duración de este tipo de viajes: un

⁷ Ley de datos personales. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/datos-personales>

35,8% (58) de las personas viaja entre 15 y 20 días, un 25,3% (41) entre 10 y 15 días y un 20,4% (33) entre 20 y 30 días.

Al mismo tiempo, según un estudio realizado por Booking.com, “(...) el viajero argentino busca, consulta, pregunta, lee, analiza y después concreta su viaje” (Infobae, 2018). El 48% de los argentinos lo hace de forma online y el 75% utiliza la tecnología durante su viaje, lo que se encuentra un 17% por encima de la media global. A su vez, el 40% afirma leer las reseñas de otros viajeros. De la misma forma, del total de nuestros encuestados que viajaron fuera de Sudamérica, un 71,6% (116) busca información en blogs, sitios de reseñas y páginas como Trip Advisor y, en la misma proporción, piden recomendaciones a amigos o familiares. Un 39,5% (64) también lo hace en redes sociales tales como Youtube, Tiktok o cuentas de influencers.

Acercas de qué es lo que le importa al viajero argentino, el estudio realizado por Booking reveló que el 68% busca explorar diferentes culturas mientras que el 52% desea disfrutar de la gastronomía local. Por otro lado, un 50% aspira a un destino que los saque de su zona de confort y un 37% quiere conocer gente nueva. Asimismo, la encuesta de elaboración propia indicó que los principales aspectos que se tienen en cuenta a la hora de viajar son las actividades culturales, el atractivo del destino y los precios.

Conclusión

A partir de las encuestas analizadas, podemos concluir que al viajero argentino le interesa informarse acerca de su destino antes de su viaje, valora las reseñas y opiniones de otros usuarios y busca recomendaciones de hospedajes, actividades y gastronomía. Además, le motiva visitar atractivos culturales y se preocupa por los precios y costos.

2.3.2. - User Personas

A raíz de la información relevada en la sección anterior, elaboramos dos perfiles de usuarios a los que denominamos: planificador e improvisado.

El perfil planificador hace referencia a las personas que investigan múltiples sitios y alternativas y comienzan la organización de su viaje con anticipación. Quieren saber qué van a hacer cada día y tener un itinerario detallado. Suelen utilizar la computadora para estar más cómodos al momento de la planificación. Les gusta tener el control de su viaje y no dejar cosas al azar. Conoce Nomad meses o semanas antes de su viaje.

El perfil improvisado aplica a personas que saben qué ciudades van a visitar e investigan de forma general su destino, pero no arman un recorrido diario. Usualmente definen en destino qué harán cada día buscando en sus celulares información y armando su itinerario. Conoce Nomad una vez en el destino.



CATALINA
Estudiante de Negocios Digitales en UdeSA

"Quiero recorrer Europa con mis amigas"

-  20 años
-  Mujer
-  Palermo, CABA

SOBRE CATA

Estudia y trabaja como Pasante en una empresa de consumo masivo. Cuando puede, le gusta pasar tiempo con sus amigas.

CONTEXTO

Hace tiempo está ahorrando para irse a Europa con sus amigas durante 1 mes. Quieren recorrer París, Madrid, Roma, Barcelona y Londres. Armaron una lista de lugares que les gustaría visitar, pero no tienen un itinerario planeado día a día.

OBJETIVOS

Quiere hacer un viaje low-cost, conocer lugares nuevos, hacer amigos, y probar distintas comidas típicas de cada destino.

PERSONALIDAD

- Organizada
- Sociable
- Divertida
- Planificadora

INTERESES

- Playa Montaña
- Cultura Gastronomía
- Descansar Sociabilizar

 No saber cuánto van a gastar por día

 No excederse de su presupuesto y disfrutar del viaje con sus amigas

Perfil improvisado

3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre

Dentro de este apartado realizamos el análisis de riesgos⁸ tanto negativos como positivos del plan de negocios. Esto incluye su identificación y evaluación de impacto y de probabilidad. Finalmente, desarrollamos estrategias para abordarlos en caso de que ocurran.

3.1 – Análisis de Riesgos del Plan de Negocios

3.1.1. - Identificación de Riesgos con Impacto Negativo (Amenazas)

A continuación identificamos los riesgos con impacto negativo (amenazas) que se pueden presentar en nuestro plan de negocios.

#	Amenaza	Descripción
A.1	Pandemias y cuarentenas	Riesgo de que surja un nuevo virus a nivel global (Ej: Covid-19) que implique una cuarentena afectando la movilidad de las personas.
A.2	Digitalización de las agencias de viaje	Riesgo de que las agencias de viaje comiencen a brindar sus servicios a través de una aplicación digital y/o incorporen inteligencia artificial.
A.3	Crisis económica en Argentina	Riesgo de que la inflación y la fluctuación del dólar sumado a la inestabilidad económica disminuyan la cantidad de personas que viajan al exterior, causen reducción de vuelos y dificultad en relaciones con aerolíneas. Además, que produzcan un incremento en nuestros costos.
A.4	Crisis política en Argentina	Riesgo de que el resultado de las elecciones provoque más inestabilidad social, temor y precaución por el futuro provocando que haya menos viajes al exterior.
A.5	Expansión de la guerra Rusia-Ucrania a Europa	Riesgo de que la guerra se extienda a lo largo de Europa, afectando al turismo en esta zona, perjudicando las operaciones de Nomad.

⁸ Análisis elaborado a septiembre 2023

A.6	Expansión del Metaverso u otros productos relacionados	Riesgo de que las personas se inclinen a utilizar el Metaverso o el Apple Vision Pro ⁹ para conocer destinos y dejen de viajar físicamente.
A.7	Demoras en el desarrollo del producto	Riesgo de que si el tiempo de desarrollo se extiende, se atrase el roadmap. Además de que es una pérdida de tiempo y dinero.
A.8	Dependencia de APIs	Riesgo de que no nos habiliten a utilizar alguna de las APIs que necesitamos integrar.

3.1.2 - Identificación de Riesgos con Impacto Positivo (Oportunidades)

A continuación identificamos los riesgos con impacto positivo (oportunidades) que se pueden presentar en nuestro Plan de Negocios.

#	Oportunidades	Descripción
O.1	Escalabilidad	Posibilidad de expandirnos a más países si tenemos ingresos rentables.
O.2	Abaratamiento y accesibilidad al uso de nuevas herramientas digitales	En el último año se lanzaron numerosas herramientas que utilizan I.A., gracias a las cuales se pueden desarrollar mejores productos. La oportunidad está en que estas herramientas sigan mejorando y lanzando nuevas funcionalidades para hacer uso de estas.
O.3	Cambios en las políticas sobre el turismo	Posibilidad de que el próximo gobierno reduzca los impuestos a los gastos del exterior y pasajes y establezca nuevas políticas que beneficien a la industria del turismo como, por ejemplo, el poder comprar pasajes en cuotas.
O.4	Posibilidad de que siga siendo un mercado con poca rivalidad	Actualmente, como se mencionó en el apartado 2.2.2 - <i>Análisis del Entorno</i> , no consideramos que haya un líder en el mercado y la rivalidad entre los competidores actuales es baja. Si sigue siendo un mercado con estas características tendríamos una mayor posibilidad de capturar gran parte de él.

⁹ Apple Vision Pro. <https://www.apple.com/apple-vision-pro/>

0.5	Nuevos perfiles de viajeros	El algoritmo y nuestra base de datos de clientes podrían identificar nuevos segmentos de turistas para poder brindarles soluciones específicas.
-----	-----------------------------	---

3.1.3 - Definiciones de Impacto (Amenazas)

Definimos las escalas de impacto en términos de costos, tiempo, alcance y calidad para las amenazas.

Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Moderado (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
Costo	Aumento del costo insignificante	Aumento del costo < 10%	Aumento del costo del 10-20%	Aumento del costo del 20-40%	Aumento del costo > 40%
Tiempo	Aumento del tiempo insignificante	Aumento del tiempo < 5%	Aumento del tiempo del 5-10%	Aumento del tiempo del 10-20%	Aumento del tiempo > 20%
Alcance	Disminución del alcance apenas perceptibles	Funcionalidades secundarias del alcance afectadas	Funcionalidades principales del alcance afectadas	Reducción del alcance inaceptable para los inversores	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible	Solo se ven afectadas las aplicaciones muy exigentes	La reducción de calidad requiere la aprobación de los inversores	Reducción de la calidad inaceptable para los inversores	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible

3.1.3 - Definiciones de Impacto (Oportunidades)

Definimos las escalas de impacto en términos de costos, tiempo, alcance y calidad para las oportunidades.

Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Moderado (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
Costo	Reducción del costo insignificante	Reducción del costo < 10%	Reducción del costo del 10-20%	Reducción del costo del 20-40%	Reducción del costo > 40%
Tiempo	Reducción del tiempo insignificante	Reducción del tiempo < 5%	Reducción del tiempo del 5-10%	Reducción del tiempo del 10-20%	Reducción del tiempo > 20%
Alcance	Aumento del alcance apenas perceptible	Funcionalidades secundarias del alcance afectadas positivamente	Funcionalidades principales del alcance afectadas positivamente	Aumento considerable del alcance	El elemento final del proyecto es efectivamente superior
Calidad	Mejora de la calidad apenas perceptible	Leve aumento de la calidad	Aumento de la calidad en términos generales	Aumento considerable de la calidad	El elemento final del proyecto es efectivamente superior

3.1.4 - Análisis de Impacto

Analizamos el impacto sobre el Plan de Negocios de cada amenaza y oportunidad teniendo en cuenta los efectos sobre el costo, tiempo, alcance y calidad que mencionamos en el punto anterior y le asignamos un valor. La siguiente tabla describe las escalas utilizadas.

Impacto	Valor	Descripción
Muy Bajo	1	Riesgo que puede tener un <u>pequeño o nulo</u> efecto en el Plan de Proyecto actual.
Bajo	2	Riesgo que causa un daño o beneficio en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que <u>no afecta</u> el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Moderado	3	Amenaza cuya materialización causaría ya sea una <u>pérdida importante</u> en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños. Oportunidad cuya materialización causaría ya sea un beneficio importante en el patrimonio o una mejora significativa de la imagen.

Alto	4	<p>Amenaza cuya materialización dañaría <u>significativamente</u> el patrimonio, imagen o logro de los objetivos estratégicos. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños.</p> <p>Oportunidad cuya materialización causaría ya sea un beneficio <u>significativo</u> en el patrimonio, imagen o logro de los objetivos estratégicos.</p>
Muy Alto	5	<p>Amenaza cuya materialización <u>influye directamente</u> en el cumplimiento de la <u>misión</u>, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un período importante de tiempo, los programas o servicios que entrega el Plan de Proyecto.</p> <p>Oportunidad cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, ganancia patrimonial o mejora de la imagen.</p>

Amenazas

#A	Impacto	Justificación
A.1 Pandemias y cuarentenas	5	<p>Definimos un impacto 5 porque si bien la aparición de una nueva pandemia no afectaría al producto y a su desarrollo en términos de costos, tiempos y alcance, sí atentaría contra la calidad de la misma ya que afecta al propósito de la aplicación en sí.</p>
A.2 Digitalización de las agencias de viaje	3	<p>Nuestros costos podrían verse afectados porque tendríamos que destinar más recursos a marketing y desarrollar estrategias para competir con los nuevos entrantes.</p> <p>Con respecto al alcance, tiempo de desarrollo y a la calidad, no creemos que afecte significativamente.</p>
A.3 Crisis económica en Argentina	3	<p>Si la crisis empeora y la inflación crece, nuestros costos podrían aumentar significativamente.</p> <p>Si las personas dejan de viajar, el impacto que tendría en la calidad del negocio sería alto ya que perderíamos clientes.</p> <p>No consideramos que perderíamos mucho tiempo ni alcance por esta amenaza.</p>

<p>A.4 Crisis política en Argentina</p>	<p>3</p>	<p>Al igual que en la amenaza anterior, si disminuyen los viajes al exterior el impacto sobre la calidad del negocio sería alto. La crisis política y la económica están de cierta forma relacionadas por lo que los costos también podrían verse afectados. No afecta al tiempo ni al alcance.</p>
<p>A.5 Expansión de la guerra Rusia-Ucrania a Europa</p>	<p>3</p>	<p>Si este riesgo sucede antes de nuestra expansión a otros destinos turísticos, afectaría al costo y al tiempo en un nivel alto ya que nos veríamos obligados a adelantar la expansión. Así como también al alcance ya que habría que priorizar el desarrollo de los nuevos destinos en vez de las funcionalidades pautadas en el roadmap. La calidad también se vería damnificada ya que menos personas viajarían a nuestros destinos iniciales.</p>
<p>A.6 Expansión del Metaverso u otros productos relacionados</p>	<p>2</p>	<p>Afectaría a la calidad porque podríamos perder cuota de mercado. No afecta significativamente al alcance, tiempo y costos.</p>
<p>A.7 Demoras en el desarrollo del producto</p>	<p>5</p>	<p>Todas las variables sufrirían un impacto muy alto ya que están directamente relacionadas con el desarrollo del producto.</p>
<p>A.8 Dependencia de APIs</p>	<p>4</p>	<p>Si no nos dan una API, tendría un impacto alto en la calidad del producto y, por ende, en el negocio ya que son indispensables para el armado de recorridos. En términos de costos, tiempos y alcance consideramos que el impacto sería moderado ya que implica dedicarle más tiempo y recursos a gestionar el trámite de la API y una solución alternativa.</p>

Oportunidades

#O	Impacto	Justificación
O.1 Escalabilidad	5	Al expandirnos a más países tanto de origen como de destino, maximizaríamos la calidad del negocio. Además, no solo mantendríamos el alcance del producto si no que la mejoraríamos añadiendo más funcionalidades. Los costos y el tiempo crecerán en relación a este trabajo.
O.2 Abaratamiento y accesibilidad al uso de nuevas herramientas digitales	4	Definimos que el impacto en los costos sería moderado ya que depende de qué herramienta se trate y cuánto cueste implementarla. Con respecto al tiempo consideramos que el impacto sería moderado ya que las nuevas herramientas tecnológicas tienden a eficientizar el trabajo diario, pero si queremos incorporarlas en la aplicación, su desarrollo puede tardar. Sobre la calidad y el alcance tendría un impacto alto porque gracias al uso de estas nuevas herramientas ofreceríamos un mejor servicio.
O.3 Cambios en las políticas sobre el turismo	3	El tiempo, costo y alcance de nuestro proyecto no cambiaría pero sí se vería afectado positivamente en la calidad ya que una mejora en las políticas económicas relacionadas al turismo aumentaría la cantidad de viajeros.
O.4 Posibilidad de que siga siendo un mercado con poca rivalidad	3	Nuestros costos, tiempos y alcance no se verían afectados significativamente. La calidad se vería afectada positivamente ya que tendríamos mayor cuota de mercado.
O.5 Nuevos perfiles de viajeros	4	El análisis y la inclusión de soluciones específicas para nuevos tipos de viajeros aumentarían los costos y tiempos de desarrollo. Podríamos ampliar el segmento de clientes aumentando el alcance y la calidad del producto.

3.1.5 - Análisis de Probabilidad

A continuación, para cada amenaza y oportunidad, analizamos su probabilidad con la siguiente escala.

Probabilidad	Valor	Descripción
Muy Baja	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja , es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se presente.
Baja	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja , es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente.
Mediana	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media , es decir, se tiene entre 31% a 50% de seguridad que éste se presente.
Alta	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta , es decir, se tiene entre 51% a 70% de seguridad que éste se presente.
Muy Alta	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta , es decir, se tiene casi plena seguridad que éste se presente, >70%.

#	Valor	Justificación
A.1 Pandemias y cuarentenas	3	Según la OMS es posible que suceda otra pandemia con mayor tasa de mortalidad. ¹⁰
A.2 Digitalización de las agencias de viaje	4	Creemos que las agencias se digitalizarán para seguir siendo competitivas en el mercado.
A.3 Crisis económica en Argentina	5	En los últimos 12 años, Argentina sufrió un aumento exponencial de la inflación. A septiembre de 2023 la inflación acumulada fue de 138,3%. ¹¹
A.4 Crisis política en Argentina	5	Creemos que la posibilidad de que esta amenaza ocurra es muy alta dada la inestabilidad histórica que caracteriza a Argentina. En el 2023, al ser año electoral, puede haber aún más incertidumbre.

¹⁰ Artículo United Nation. <https://news.un.org/en/story/2023/05/1136912>

¹¹ Índice de Precios al Consumidor (IPC) - Indec

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_2365B9BAB45D.pdf

A.5 Expansión de la guerra Rusia-Ucrania a Europa	2	La guerra comenzó el 24 de febrero de 2022, actualmente no hay tanta incertidumbre acerca de que invada los países más importantes de Europa como había en aquel momento.
A.6 Expansión del Metaverso u otros productos relacionados	5	Empresas como Apple y Facebook están desarrollando productos de realidad aumentada y virtual que revolucionarán la tecnología.
A.7 Demoras en el desarrollo del producto	2	Al desarrollar un producto digital o cualquier proyecto puede haber demoras por causas tanto internas como externas.
A.8 Dependencia de APIs	1	Las API's no tienen requisitos específicos para utilizarlas más que asegurar la privacidad de los datos. Sí tienen un proceso de registro y aprobación. A raíz de esto, consideramos poco probable no obtener las API's.
O.1 Escalabilidad	5	Nuestro Plan de Negocios apunta a expandirnos a más países.
O.2 Abaratamiento y accesibilidad al uso de nuevas herramientas digitales	5	La tecnología está en constante transformación y evolución, y hoy en día es de fácil acceso.
O.3 Cambios en las políticas sobre el turismo	2	Esta oportunidad depende de quién gane las elecciones. No tenemos certeza de que alguno de los candidatos tome estas medidas.

0.4 Posibilidad de que siga siendo un mercado con poca rivalidad	2	Dada la constante evolución y aparición de nuevas tecnologías, creemos que aparecerán nuevos competidores.
0.5 Nuevos perfiles de viajeros	5	En base al análisis de datos que obtengamos de los usuarios, creemos que es posible armar nuevos perfiles y crear nuevas soluciones específicas.

3.1.6 - Matriz de Probabilidad e Impacto

A continuación ubicamos cada riesgo en la matriz de probabilidad e impacto.

Amenazas

		Impacto	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Probabilidad			(0,05)	(0,10)	(0,20)	(0,40)	(0,80)
	entre 1% a 10%					A.8	
	entre 11% a 30%				A.5		A.7
	entre 31% a 50%						A.1
	entre 51% a 70%				A.2		
	>70%			A.6	A.3 A.4		

La no disponibilidad de una de las APIs y la expansión de la guerra Rusia - Ucrania representan un riesgo medio-bajo ya que tienen poca probabilidad de ocurrencia. La digitalización de las agencias de viaje junto con la expansión del Metaverso y las demoras del proyecto son riesgos medio-altos. Por último, las pandemias y la crisis económica y política representan el mayor desafío para nuestro proyecto.

Oportunidades

Impacto		Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Probabilidad		(0,05)	(0,10)	(0,20)	(0,40)	(0,80)
entre 1% a 10%						
entre 11% a 30%			0.3 0.4			
entre 31% a 50%						
entre 51% a 70%						
>70%					0.2 0.5	0.1

Los cambios en las políticas sobre el turismo y la posibilidad de que siga siendo un mercado con pocos competidores son dos oportunidades que tienen una probabilidad baja de ocurrencia con un impacto moderado. Las que representan un mayor beneficio para Nomad son el abaratamiento y accesibilidad al uso de nuevas herramientas digitales, el armado de nuevos perfiles de viajeros y principalmente, la posibilidad de expandirnos.

3.2 - Estrategias para Amenazas

Teniendo en cuenta todo lo analizado en este módulo, desarrollamos estrategias para las amenazas detectadas.

#	Estrategias	Justificación
A.1 Pandemias y cuarentenas	Aceptar	Es un riesgo que no depende de nosotras. Podríamos incursionar en otras tecnologías como la realidad virtual o aumentada, lo que implicaría cambiar nuestra propuesta de negocio.

<p>A.2 Digitalización de las agencias de viaje</p>	<p>Mitigar</p>	<p>No podemos evitar que esto suceda, pero si podemos llevar a cabo estrategias que disminuyan su impacto sobre el negocio. Por ejemplo, desarrollar funcionalidades que amplien la propuesta de valor, hacer alianzas con estas agencias y trabajar en la fidelización de clientes.</p>
<p>A.3 Crisis económica en Argentina</p>	<p>Aceptar y mitigar</p>	<p>Debemos aceptar el riesgo sin dejar de ejecutar acciones para minimizar el impacto. Nos expandiremos hacia Brasil y México para diversificar nuestras operaciones.</p>
<p>A.4 Crisis política en Argentina</p>	<p>Aceptar y mitigar</p>	<p>Idem anterior.</p>
<p>A.5 Expansión de la guerra Rusia-Ucrania a Europa</p>	<p>Mitigar</p>	<p>Si la guerra se extiende a Europa, adelantaremos la incorporación de los países más visitados de América como destinos ya que el algoritmo es replicable en diferentes países. Más allá de la guerra, nuestro Plan de Negocios propone incluir diferentes países a futuro.</p>
<p>A.6 Expansión del Metaverso u otros productos relacionados</p>	<p>Mitigar</p>	<p>Para reducir estos efectos en el negocio, pensamos en investigar y evaluar la incorporación de estas tecnologías.</p>
<p>A.7 Demoras en el desarrollo del producto</p>	<p>Aceptar y mitigar</p>	<p>Las demoras en el desarrollo pueden ser por causas internas o externas. Analizaremos la situación para evaluar si podemos tomar medidas al respecto o no.</p>
<p>A.8 Dependencia de APIs</p>	<p>Mitigar</p>	<p>Para disminuir el impacto de esta amenaza, para el armado de recorridos, podremos utilizar la información obtenida mediante web scraping. Para la compra de actividades, reservas de alojamiento y búsqueda de vuelos y alquileres de autos (Booking, Airbnb, Viator, Kayak) se puede redirigir a los usuarios a dichas páginas de forma directa para que puedan seguir visualizando la información.</p>

3.3 - Estrategias para Oportunidades

Teniendo en cuenta todo lo analizado en este módulo, desarrollamos estrategias para las oportunidades detectadas.

#	Estrategias	Justificación
O.1 Escalabilidad	Explotar	Está previsto en el Plan de Negocios expandirnos a más regiones para asegurar el crecimiento de la aplicación tanto en destinos como en orígenes.
O.2 Abaratamiento y accesibilidad al uso de nuevas herramientas digitales	Mejorar	Estaremos constantemente atentos al lanzamiento de nuevas tecnologías para hacer uso de las mismas y aumentar el impacto positivo que pueden tener sobre nuestro negocio.
O.3 Cambios en las políticas sobre el turismo	Aceptar	Al no depender de nosotras, no podemos llevar a cabo medidas para incidir en su probabilidad de ocurrencia.
O.4 Posibilidad de que siga siendo un mercado con poca rivalidad	Aceptar	Al no depender de nosotras, no podemos llevar a cabo medidas para incidir en su probabilidad de ocurrencia. De todas formas, nos mantendremos competitivos.
O.5 Nuevos perfiles de viajeros	Explotar	Haremos uso de nuestra base de datos y algoritmo para formar nuevas soluciones específicas.

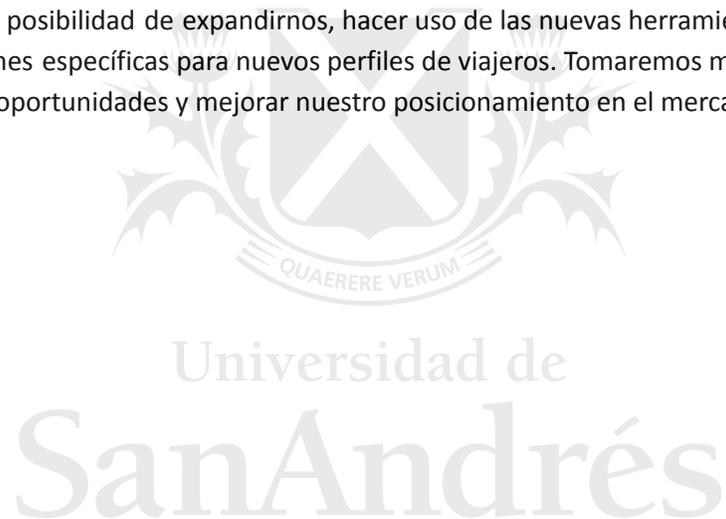
3.4 – Conclusiones

Al desarrollar un producto digital es importante hacer un análisis de los riesgos con impacto negativo y positivo que se puedan presentar ya que existen varios aspectos en el desarrollo de un producto digital y constitución de un negocio que pueden verse afectados. Pueden ser tanto factores internos como

externos sobre los que podemos tener control o no. Es por ello que es importante definir un plan de acción para poder desarrollar estrategias y así estar mejor preparadas en caso de que ocurran.

En cuanto a los riesgos con impacto negativo, detectamos ocho de los cuales dos son internos y seis externos. Respecto a los primeros, identificamos la dependencia de APIs de la plataforma y posibles demoras en el desarrollo del producto; estos influirían sobre el funcionamiento y calidad del producto, además de aumentar los costos y tiempos del negocio. Los riesgos externos están relacionados a cuestiones nacionales, globales y al desarrollo de nuevas tecnologías. Si bien no tenemos control sobre estos puntos, si lo tenemos sobre las estrategias que podemos elaborar y llevar a cabo para disminuir su impacto.

Acerca de los riesgos con impacto positivo, consideramos que las oportunidades más atractivas y de mayor peso serían la posibilidad de expandirnos, hacer uso de las nuevas herramientas digitales y poder crear nuevas soluciones específicas para nuevos perfiles de viajeros. Tomaremos medidas para potenciar el beneficio de estas oportunidades y mejorar nuestro posicionamiento en el mercado.



4 – Solución Producto Digital

4.1 - Roadmap de Producto Digital

Realizamos un roadmap [Ver Anexo 9] con las features e integraciones principales contemplando un período de tiempo de dos años y tres meses priorizadas con la herramienta MOSCOW analizada en el apartado 1.2 - *Necesidades y Oportunidades en el Mercado*.

Q4 2023 - Q2 2024

En el corto plazo, es decir, el período que abarca desde el desarrollo inicial hasta el lanzamiento del MVP, desarrollaremos una aplicación para iOS y Android y una versión web que contarán con las funcionalidades básicas y claves para el funcionamiento de la plataforma. Este lapso contempla 9 meses. Trabajaremos para brindar recorridos optimizados y personalizados ajustados a siete filtros: destino, cantidad de días en cada lugar, horas disponibles diarias para dedicarle a actividades, presupuesto, cantidad de acompañantes y grupo de viaje (familia, pareja, solo, amigos). En el caso que el usuario viaje con la familia, también se pregunta si viaja con niños y en tal caso, sus edades.

El usuario podrá buscar y seleccionar sitios que desea visitar para que el algoritmo los incluya en la planificación y una vez que le brindemos el itinerario podrá editarlo si así lo desea. Cada punto de interés contará con información clave y mediante geolocalización, el usuario podrá seguir su itinerario en tiempo real. También podrá exportar la ruta y las paradas a Google Maps automáticamente. Para estas últimas funcionalidades, integraremos las API's de dicha aplicación.

La versión inicial de Nomad también contará con un buscador de vuelos para que el usuario pueda buscar pasajes a través de Kayak e integrar su vuelo al itinerario.

Brindaremos un espacio para que puedan solicitar mejoras o nuevas funcionalidades y un espacio de feedback.

Q3 2024 - Q4 2024

Luego del MVP, haremos lanzamientos con nuevas funcionalidades cada 6 meses.

En este período sumaremos los filtros de intereses de viaje y tipo de restaurante.

Nos enfocaremos en el hospedaje y actividades. Haremos las integraciones de las API's de Airbnb, Booking para que el usuario pueda hacer reservaciones de alojamiento directo desde Nomad. También integraremos la API de Viator y tendremos una sección de actividades y tours que redirigirá a los viajeros a completar el proceso de compra en su página.

Brindaremos la posibilidad de utilizar el itinerario sin necesidad de conexión y que el usuario pueda marcar como favorito puntos de interés.

Q1 2025 - Q2 2025

En este período trabajaremos para que los recorridos se adapten a filtros de discapacidad y al clima.

Incorporaremos la compra de actividades de Viator desde Nomad. Además, sumaremos una sección nueva de registros de gastos y la posibilidad de tener viajes compartidos con acompañantes. Por último, daremos recomendaciones y alternativas de transporte para informar sobre las mejores opciones de traslado.

Q3 2025 - Q4 2025

En el último período, nos enfocaremos en el transporte. Incorporaremos la posibilidad de buscar alquiler de autos y boletos de trenes y buses a través de Kayak.

Por otro lado, sumaremos la creación de una billetera de guardado de documentos y la posibilidad de dividir gastos entre los acompañantes.

4.1.1 - Definiciones de Roles

El sistema tendrá dos roles:

1. Usuario estándar: usuario con acceso a dos días de planificación.
2. Usuario premium: usuario con acceso a 30 días de planificación de itinerario hasta la finalización de su viaje.

4.1.2 - Historias de Usuario

A continuación, detallamos a modo de ejemplo, algunas historias de usuario para las funcionalidades del MVP agrupadas en cuatro épicas: armado de recorridos, edición e itinerarios, filtros y geolocalización.

Épica: Armado de recorridos

ID	Optimización de distancias
Como	Como usuario
Quiero	quiero saber qué actividad me queda más cerca
Para	para ahorrar tiempo en la planificación

Condiciones de aceptación	Se debe optimizar las distancias entre cada punto de interés para definir cuál es la mejor ruta.
----------------------------------	--

ID	Información de cada punto de interés
Como	Como usuario
Quiero	quiero disponer de un resumen sobre cada lugar
Para	para conocer acerca de ellos antes de ir
Condiciones de aceptación	Se debe mostrar un breve párrafo a los usuarios con información clave de cada punto turístico y datos básicos relevantes para el mismo. Para esto se debe utilizar la API de Google Maps y la información obtenida del <i>web scraping</i> .

ID	Buscador de puntos de interés
Como	Como usuario
Quiero	quiero tener la posibilidad de ver qué opciones hay disponibles en cada sitio
Para	para informarme y buscar lugares específicos.
Condiciones de aceptación	El buscador debe mostrar resultados para el destino ingresado anteriormente. El orden de las opciones debe mostrarse según el puntaje que tenga en las reseñas de Google, es decir, según la popularidad.

ID	Elección de puntos de interés para incluir en el itinerario
Como	Como usuario
Quiero	quiero tener la posibilidad de preseleccionar puntos de interés
Para	para que estén incluidos en el itinerario

Condiciones de aceptación	Se debe dar la opción al usuario de añadir puntos de interés en particular para que estos se incluyan en el armado del itinerario.
----------------------------------	--

Épica: Edición de itinerario

ID	Eliminar puntos de interés
Como	Como usuario
Quiero	quiero tener la posibilidad de eliminar una actividad del itinerario
Para	para que se ajuste mejor a mis preferencias
Condiciones de aceptación	Se debe poder eliminar puntos de interés del recorrido que Nomad le ofrece al usuario.

ID	Agregar paradas
Como	Como usuario
Quiero	quiero tener la posibilidad de agregar una actividad o una pausa al itinerario
Para	para que se ajuste mejor a mis preferencias
Condiciones de aceptación	Se debe poder agregar paradas y tiempos libres al recorrido que Nomad le ofrece al usuario.

ID	Cambiar el orden del itinerario
Como	Como usuario
Quiero	quiero tener la posibilidad de cambiar el orden de las paradas
Para	para que se ajuste mejor a mis preferencias
Condiciones de aceptación	Se debe poder cambiar el orden del itinerario y reajustarlo a estos cambios.

Épica: Filtros

ID	Filtro destino
Como	Como usuario
Quiero	quiero poder definir a qué lugar voy a viajar
Para	para poder comenzar a planificar mi viaje
Condiciones de aceptación	Debe poder ingresar múltiples destinos. El recorrido debe adaptarse a este filtro.

ID	Filtro cantidad de días
Como	Como usuario
Quiero	quiero poder definir cuántos días voy a viajar
Para	para poder optimizar mi viaje y destinos
Condiciones de aceptación	Mínimo un día, máximo treinta y cinco días. El recorrido debe adaptarse a este filtro.

ID	Filtro presupuesto
Como	Como usuario
Quiero	quiero poder ingresar un presupuesto determinado o rango de gastos.
Para	para limitar los gastos de mi viaje y tener control sobre el mismo
Condiciones de aceptación	Se deben mostrar las siguientes tres opciones para definir el presupuesto: <ul style="list-style-type: none"> 1. Rango de presupuesto de 0 a infinito. 2. Opciones de viaje económico, estándar o de lujo. 3. Opción de "Sin presupuesto definido".

	El usuario puede elegir solo una de estas tres opciones para definir su presupuesto. Se filtran las actividades y restaurantes en base a su valor estimado. El recorrido debe adaptarse a este filtro.
--	--

ID	Filtro tiempo disponible por día
Como	Como usuario
Quiero	quiero poder ingresar en qué rango horario voy a estar disponible cada día
Para	para definir cuánto tiempo voy a dedicar a actividades planificadas
Condiciones de aceptación	Rango horario 6hs a 00hs de cada día. El recorrido debe adaptarse a este filtro.

ID	Filtro cantidad de acompañantes
Como	Como usuario
Quiero	quiero poder ingresar con cuantas personas viajo
Para	para que las actividades se ajusten a mi grupo
Condiciones de aceptación	Rango de 2 a 10 acompañantes. Las actividades y la distribución del presupuesto deben ajustarse a la cantidad de personas.

Épica: Geolocalización

Es importante destacar que para las siguientes funcionalidades es necesario hacer la integración con la API de Google Maps.

ID	Ubicación en tiempo real
Como	Como usuario

Quiero	quiero contar con un mapa dentro de la app
Para	para poder saber dónde estoy y llegar a cada parada
Condiciones de aceptación	Se debe pedir acceso a la geolocalización del usuario. Se muestra la posición del usuario en tiempo real en el mapa. Se calculan distancias hasta su próxima parada.

ID	Exportación de ruta a Google Maps
Como	Como usuario
Quiero	quiero tener la ruta armada en una app de navegación
Para	para acceder rápido y no tener que ingresarla manualmente
Condiciones de aceptación	Exportar las paradas que correspondan con el itinerario.

4.1.3 - Estimación del desarrollo

Consultamos a Banana Software, una compañía de desarrollo, para estimar el tiempo y esfuerzos necesarios para el desarrollo del MVP. Definimos que necesitaremos, en los primeros nueve meses, 6225 horas hombre de trabajo, distribuidas en los siguientes roles:

- Líder Técnico: 862,5 horas. Se encargará de dirigir al equipo de desarrollo y medir su desempeño, brindar asesoramiento técnico y de la gestión de riesgos.
- UX Specialist Sr.: 825 horas. Se encargará del diseño de la experiencia de usuario, de la interfaz del producto y de las pruebas de usabilidad.
- Administrador de base de datos y nube: 112,5 horas. Gestionará y administrará la base de datos.
- 4 Desarrolladores: 1012,5 horas cada uno. Contrataremos 2 desarrolladores Back End (1 Junior y 1 Senior) y 2 Front End (1 Junior y 1 Senior) dedicados al desarrollo de la plataforma y motor de recomendaciones con Machine Learning.
- Quality Assurance (QA): 375 horas. Se encargará del diseño, ejecución y automatización de pruebas, de la identificación y seguimiento de problemas y de la verificación de estándares y cumplimiento.

La modalidad de contratación la detallamos más en profundidad en el Módulo 9 - *Costos, Finanzas e Inversión*.

4.1.4 - Definición de Listo y Definición de Hecho

En esta sección explayamos el acuerdo de Definición de Listo y de Hecho para el desarrollo del producto. Es esencial definir estos criterios para que todos los miembros del equipo compartan un mismo entendimiento de la forma y estándares.

Definition of Ready

- La descripción de la tarea es precisa y completa
- Los criterios de aceptación fueron acordados por el equipo y Product Owner (PO) y son claros para todos
- Se definió la asignación de roles y tareas
- Se trabajó en la identificación de posibles riesgos
- Las habilidades técnicas necesarias para completar la tarea están disponibles
- No hay dependencias sin resolver

Definition of Done

- Se cumplieron los requisitos y criterios de aceptación establecidos
- El código fue revisado y aprobado
- El equipo de desarrollo revisó y aprobó el trabajo realizado
- El responsable de calidad revisó y validó el trabajo realizado
- El PO aprobó el trabajo
- La tarea es funcional e integrable

4.2 - Diagrama de Arquitectura

Realizamos un diagrama de arquitectura de nuestra solución digital [Ver Anexo 10] con el fin de representar gráficamente la estructura de la aplicación.

Como mencionamos anteriormente, nuestro producto tiene una versión mobile desarrollada para iOS y Android para que los usuarios planifiquen durante el viaje y también para que puedan seguir el recorrido

en sus celulares; y una versión web, para aquellos que deseen planificar su itinerario con anticipación. Cada versión tendrá su propia interfaz.

Utilizaremos Microsoft Azure para el desarrollo de nuestro proyecto y el almacenamiento de datos en la nube. Es importante destacar, que el algoritmo de recomendaciones y optimización son propios de Nomad y forman parte de la lógica del back end de la aplicación. Tendremos réplicas del desarrollo de front y back end y de nuestras bases de datos para que ante una eventual caída o mal funcionamiento, podamos acceder de todas formas y que la aplicación no se vea afectada. Contar con esta herramienta y copias nos asegurará tener alta disponibilidad de datos y la seguridad y privacidad ya que cumple con altos estándares.

Haremos data collection, es decir, recopilaremos información sobre las redes sociales, API's (Google Maps, Booking, Airbnb, Viator y Kayak) y a partir del web scraping; y la guardaremos en una base de datos de stage, es decir, un área de almacenamiento intermedio. En esta base se depura la información para solo retener la relevante y alimentar las bases de datos de la aplicación. Por último, tendremos un data lake en el que almacenaremos grandes volúmenes de datos provenientes de las bases de datos de la app y de la de stage. Esto nos permitirá crear informes visuales a través de Power BI, evaluar estrategias y tomar decisiones en base a esto.

Integraremos Visa Online Payments como pasarela de pagos, ya que es una entidad confiable y conocida a nivel global que brinda seguridad a los consumidores.

4.3 - Indicadores Clave

4.3.1 - Indicadores y su medición

A continuación estableceremos los indicadores clave del producto y del negocio y explicaremos cómo serán calculados y medidos. Detallaremos cómo los datos serán capturados, monitoreados y seguidos.

Producto

Usuarios activos mensuales (MAU): Queremos analizar la participación de los usuarios en nuestra aplicación. El responsable de seguir esta métrica será el Chief Product Officer (CPO).

Tendremos en cuenta a cada usuario que haya realizado al menos una acción en los últimos 30 días ya sea en la versión mobile o web. Se cuenta una vez por usuario sin importar cuantas veces haya iniciado sesión, consideramos cualquier tipo de interacción o actividad dentro de la app.

Usuarios mobile vs Usuarios web: Queremos contabilizar la cantidad de usuarios que utilizan la versión web y mobile. El responsable de seguir esta métrica será el Chief Product Officer (CPO).

Mediremos la cantidad de usuarios que usan Nomad desde la computadora y desde el celular y los que usan solo uno de los dos.

Tasa de conversión desde la landing page: Queremos analizar cuántos de los usuarios que ingresan al sitio web, efectivamente se registraron o comenzaron a planificar su viaje. El responsable de seguir esta métrica será el Líder de Marketing.

Queremos medir la cantidad de usuarios que ingresaron a la web y clickearon el botón de “Crear una cuenta” o “Comenzó a planificar tu viaje” a través del uso de píxeles.

La fórmula para calcular esta métrica es: (Número de conversiones / Número total de visitantes a la web) x 100.

Total de usuarios y nuevos registrados: Queremos hacer un seguimiento de la cantidad de usuarios nuevos y acumulados. El responsable de seguir esta métrica será el Chief Product Officer (CPO).

Mediremos de forma mensual la cantidad de nuevos usuarios registrados en los últimos 30 días y el total acumulado.

Cantidad de descargas mensuales: Indica la cantidad de descargas de la aplicación en nuevos dispositivos. El responsable de seguir esta métrica será el Chief Product Officer (CPO).

Mediremos las descargas en Play Store y App Store con los informes de los sistemas operativos iOS y Android.

Índice de cumplimiento del sprint: Queremos hacer un seguimiento de nuestro equipo de desarrollo y su velocidad y cumplimiento de tareas. El responsable de seguir esta métrica será el Líder Técnico.

Vamos a evaluar cuánto logramos hacer en cada sprint con los puntos de referencia establecidos. Utilizaremos el Burn Down Chart que refleja visualmente el trabajo planificado vs el completado. Verificaremos si el equipo se quedó sin historias antes de tiempo o cuántas quedan para el próximo sprint y podremos tomar decisiones sobre el equipo. Utilizaremos los reportes de JIRA.

Negocio

ROI (Retorno de la Inversión): Queremos medir la rentabilidad de la inversión para poder comunicarle a nuestros inversores el panorama y los resultados obtenidos. Además, podremos realizar una mejor asignación de recursos. El responsable de seguir esta métrica será el Chief Commercial Officer (CCO).

Es importante medir esta métrica para tener una perspectiva financiera sobre el rendimiento de las inversiones.

La fórmula para calcular esta métrica es: (Ingresos totales - Costos de inversión) / Costos de inversión.

Porcentaje de usuarios que no adquirieron la versión paga: Queremos analizar la cantidad de usuarios que descargaron la app o comenzaron a planificar el viaje en la web pero que pasados los dos días de prueba gratuitos, no obtuvieron la versión paga. El responsable de seguir esta métrica será el Chief Commercial Officer (CCO).

A partir de esta métrica tendremos que analizar las causas que llevaron a los usuarios a no adquirir la versión y cómo aumentar nuestra tasa de conversión. Además, podremos hacer campañas de marketing sobre estos usuarios para invitarlos a volver a utilizar Nomad.

La fórmula para calcular esta métrica es: $(\text{Usuarios que no pagaron} / \text{total usuarios}) * 100$.

CAC - Costo de adquisición de clientes: Mide cuánto dinero gastamos para poder adquirir a un cliente. Consideramos cliente al que adquiere la versión paga. El responsable de seguir esta métrica será el Chief Commercial Officer (CCO).

En primer lugar, tendremos en cuenta los costos tanto directos como indirectos, destinados a marketing y a las ventas de nuestro producto. En segundo lugar, la cantidad de nuevos clientes adquiridos a raíz de las acciones realizadas. Mediremos este KPI mensualmente.

La fórmula para calcular esta métrica es: $(\text{Costo de marketing} + \text{ventas}) / \text{Clientes adquiridos}$.

NPS - Satisfacción del usuario: Probabilidad de que un usuario recomiende nuestra aplicación a otra persona. El responsable de seguir esta métrica será el Líder de Marketing.

El NPS se mide preguntando a los usuarios: “¿Qué tan probable es que recomiendes nuestra empresa/producto?”. Las respuestas se dividen en tres categorías según la puntuación otorgada: promotores (9 o 10) que son aquellos que son leales al producto; pasivos (7 u 8) quienes están complacidos por el servicio pero podrían ser atraídos por un competidor ya que no tienen lealtad hacia nuestra marca; y por último, los detractores (0 a 6) que tienen una imagen negativa del producto y están insatisfechos.

La fórmula para calcular esta métrica es: $\% \text{ de promotores} - \% \text{ de detractores}$

Mediremos el NPS una vez que el usuario esté por completar su viaje para que pueda evaluarnos en base a su experiencia.

Tasa de recompra: Analiza la cantidad de usuarios que volvieron a comprar la versión paga. El responsable de seguir esta métrica será el Chief Commercial Officer (CCO).

Mediremos la cantidad de clientes que volvieron a comprar la versión paga luego de haber realizado su primer viaje con nosotros.

Popularidad de destinos: Mide la cantidad de turistas que viajan a cada destino. De esta manera, podremos elaborar estrategias sobre cómo desarrollar las alianzas en cada lugar. El responsable de seguir esta métrica será el Chief Commercial Officer (CCO).

Obtendremos esta información a partir del armado de reportes propios utilizando los itinerarios de los usuarios.

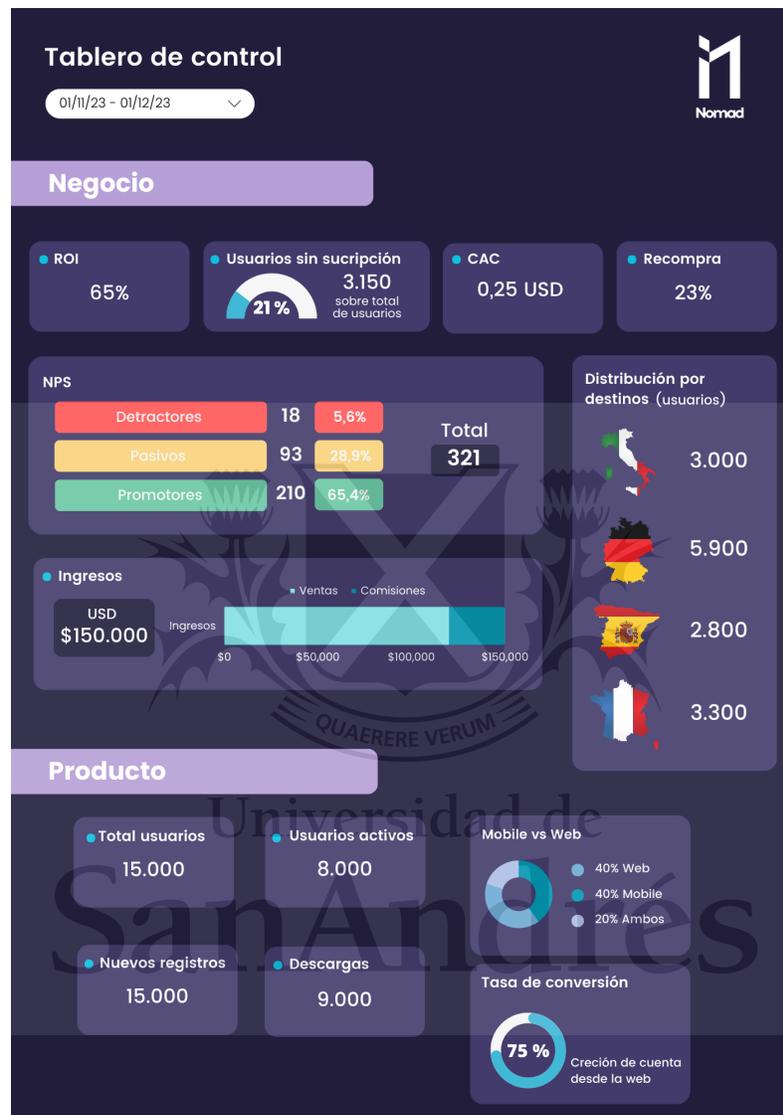
Ingresos por ventas y comisiones: Refleja los ingresos por compra de itinerarios y por comisiones. El responsable de seguir esta métrica será el Chief Commercial Officer (CCO).

Obtendremos esta información a partir del armado de reportes propios.

4.3.2 - Tablero de Control

Creamos un tablero de control de los KPI's anteriormente mencionados para hacer seguimiento de estos de una forma visualmente atractiva y sencilla. Este servirá para poder tomar decisiones teniendo en cuenta los aspectos más importantes del producto y del negocio y para poder mostrar el rendimiento del negocio a los inversores.





Tablero de Control

4.4 - Aspectos específicos de UX/UI

En el siguiente apartado detallamos los aspectos y especificaciones de la experiencia de usuario (UX) y el diseño de la interfaz (UI). En la creación de un producto digital es fundamental analizar y considerar dichas cuestiones para brindar una experiencia e interacción satisfactoria con el producto. Definimos la identidad de marca, nuestros pilares, el logo, la tipografía y paleta de colores, la iconografía a utilizar, la

identidad visual e imágenes, las principales pantallas de la aplicación y el onboarding y por último, ciertos aspectos de UX Writing.

Identidad de marca

Describimos la personalidad y tono de marca para definir la identidad y la forma de presentarnos ante el usuario. Nuestro objetivo es posicionarnos como una marca sincera y competente representando a un amigo honesto, responsable y confiable. Queremos brindar seguridad para que el usuario se quede tranquilo que su tiempo y dinero serán cuidados. Además, buscamos que los usuarios perciban a Nomad como alguien experto en el armado de viajes que tendrá en consideración todos sus requerimientos.

Tenemos como objetivo que los turistas se emocionen por cada aspecto de sus viajes y dejen sus preocupaciones de lado.

A continuación detallamos nuestra visión, misión y valores en los que nos apoyamos:

- Visión: Queremos cambiar la manera en la que las personas planifican sus viajes.
- Misión: Ayudar a las personas a descubrir, conocer y aprovechar al máximo cada destino, para que puedan disfrutar plenamente de una experiencia enriquecedora.
- Valores: simplicidad, seguridad, responsabilidad, personalización e innovación.

Nuestros pilares

En Nomad nos guiamos por tres pilares fundamentales:

- Innovación: estamos en constante búsqueda de nuevas y mejores tecnologías que nos permitan brindar un servicio de calidad y permanecer competitivos.
- Personalización centrada en el usuario: valoramos a cada uno de nuestros clientes y nos dedicamos a ofrecer experiencias de viaje personalizadas que se ajusten a sus necesidades y gustos.
- Simplicidad: tenemos el compromiso de siempre buscar la forma más sencilla y eficiente de hacer las cosas, tanto para nuestros procesos internos como para la aplicación.

Logo

Utilizamos el color violeta que identificará a Nomad.



Tipografía

Al desarrollar una herramienta digital, es recomendable utilizar tipografías de estilo sans-serif, es decir, un estilo que no tenga remates ni serifas en los extremos de las letras, es por esto, que decidimos utilizar tipografía Montserrat.

A continuación, detallamos los diferentes estilos y tamaños a utilizar en la aplicación. La versión web contará con tamaños más grandes.

Montserrat

aAbBcC

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 0123456789 !@#+={}()¿?¡

Montserrat Regular

16px	Lorem Ipsum Montserrat
18px	Lorem Ipsum Montserrat
20px	Lorem Ipsum Montserrat
25px	Lorem Ipsum Montserrat

Montserrat Medium

Lorem Ipsum Montserrat

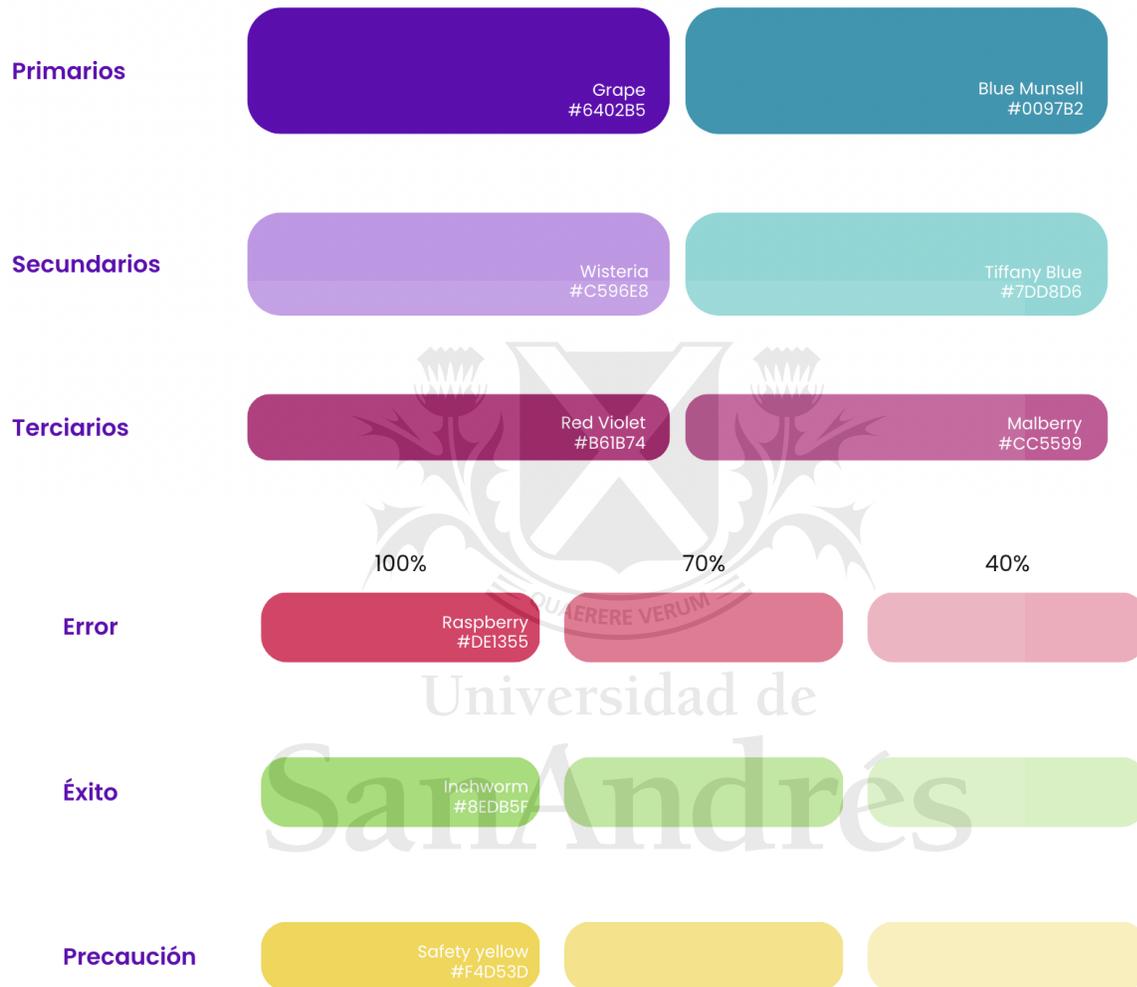
Montserrat Semibold

Lorem Ipsum Montserrat

Paleta de colores

Definimos colores primarios, secundarios y terciarios. El color Grape será utilizado tanto en el logo como en las principales acciones de la aplicación. Además, definimos tres opacidades para los colores de mensajes de error, éxito y precaución. Utilizamos colores vibrantes y llamativos porque queremos

transmitir alegría y entusiasmo a la hora de planificar un viaje. Esta definición de colores nos ayuda a establecer una consistencia en el diseño y aporta solidez a la identidad de marca.



Iconos

Definimos los siguientes iconos para mantener un mismo estilo visual a lo largo de toda la aplicación. Es esencial que estos componentes sean intuitivos para que los usuarios puedan identificar rápidamente la acción que representan y así facilitar la navegación, lo que contribuye a una mejor experiencia de usuario.



Imágenes y contenido visual

Utilizaremos ilustraciones gráficas para los avisos al usuario, como por ejemplo mensajes de alerta o error. Además, usaremos imágenes reales de alta definición para los puntos de interés que resalten el atractivo del lugar, para captar la atención del usuario.

Ejemplos de ilustraciones gráficas

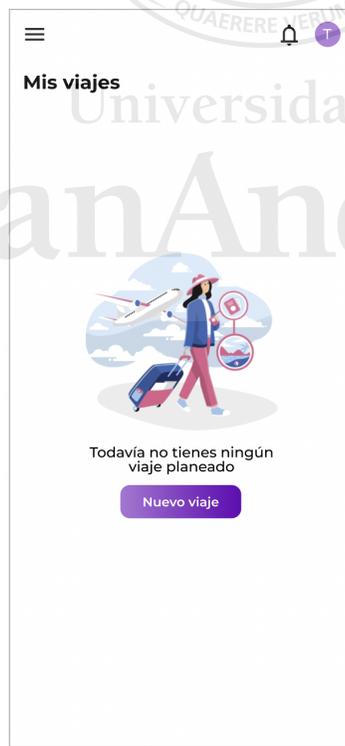


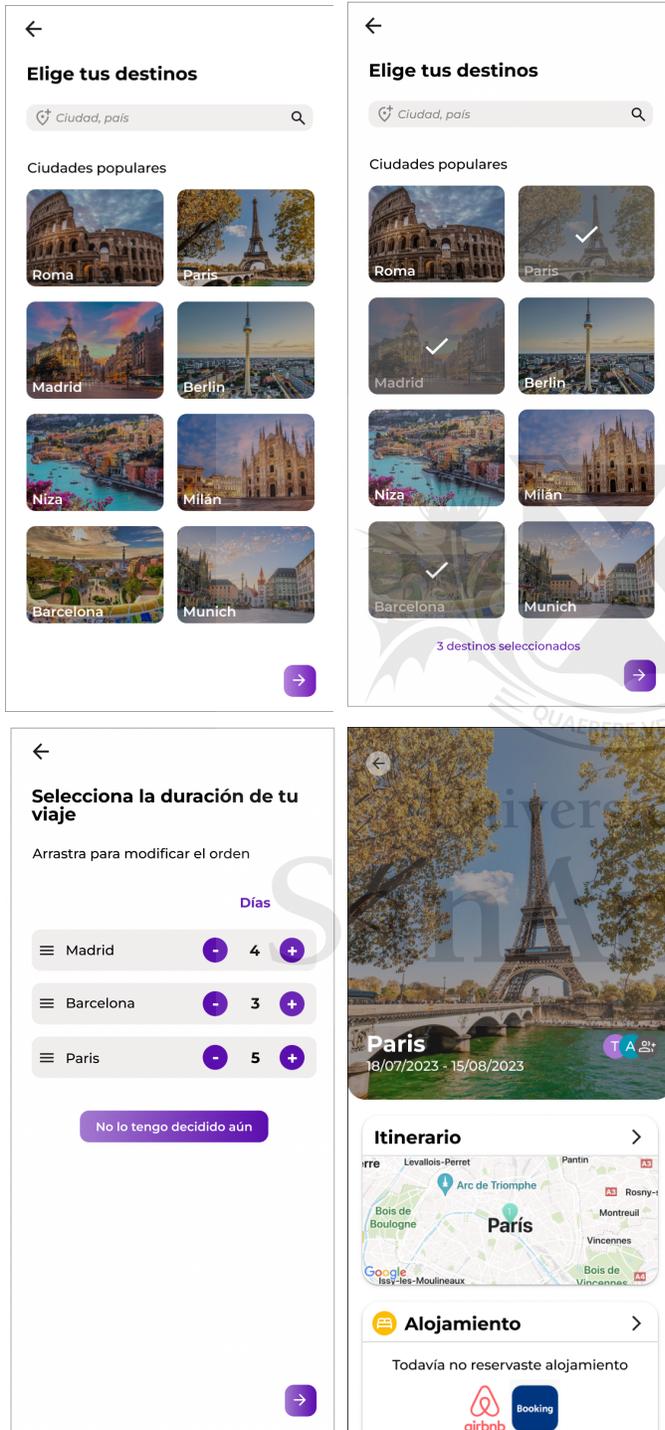
Todavía no tienes ningún
viaje planeado

Ejemplos de imágenes reales



Mockups de Nomad





Onboarding

Utilizaremos varios canales digitales para darnos a conocer, los cuales explicaremos más en detalle en el Módulo 6 - *Plan de Marketing*.

Una de las formas en las que el usuario puede llegar a Nomad es a través de los anuncios que haremos en Instagram y Facebook. Las siguientes son ejemplos de estos:





No pierdas tiempo buscando información

Nosotros te planificamos el viaje

Descargá Nomad desde:



¿Estás en Roma y no tienes idea qué hacer?

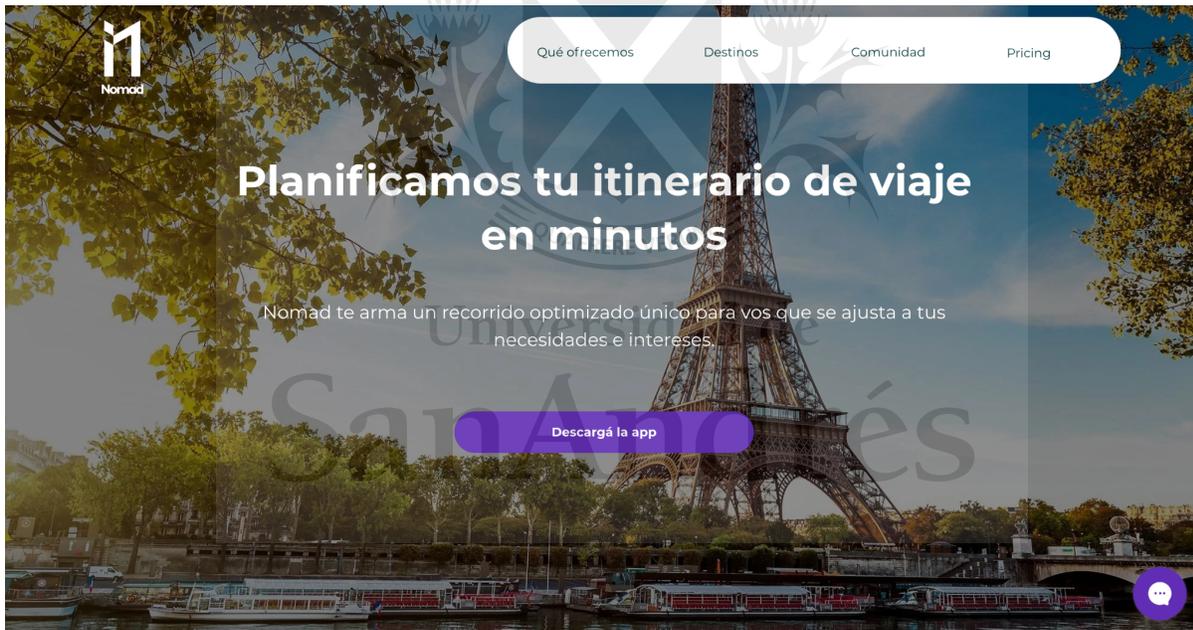
Nosotros te damos una mano

Descargá Nomad desde:



Otra de las formas es a través del buscador de Google. En el siguiente ejemplo el usuario busca “Qué hacer en París?” y dentro de los resultados principales aparecerá Nomad junto con una breve descripción que busque llamar la atención del usuario. El usuario ingresa a nuestro sitio web en el que

encontrará la información sobre qué ofrecemos, nuestra comunidad, destinos y el pricing. Habrá un call to action para que descarguen la aplicación.



UX Writing

Es fundamental mantener un estilo de redacción simple y claro que ayude a entender con facilidad lo escrito, encontrar la forma de ser conciso y hablar con exactitud y por último, brindar mensajes útiles, es decir, que el texto proporcione la información suficiente para que el usuario logre resolver la tarea con éxito.

Definimos la forma en que Nomad se comunicará con los usuarios. Para reflejar la personalidad de nuestra marca, elegimos una voz alegre y positiva, queremos formar una atmósfera amistosa pero que

no deje de ser profesional. Para determinar el tono, es decir, la aplicación práctica de la voz, utilizamos la herramienta de las cuatro dimensiones del tono de voz de Nielsen. Definimos que Nomad utilizará un tono casual, mantendrá un humor serio y será respetuoso y entusiasta.



5 – Modelo de negocio (CANVAS)

A continuación desarrollaremos el Business Model Canvas (BMC) analizando el modelo de negocio para el corto, mediano y largo plazo. Cabe aclarar que, para estos dos últimos, describiremos únicamente los cambios con respecto a los períodos anteriores, según cómo evoluciona el Plan de Negocio elaborado.

Corto plazo



BMC corto plazo

En este análisis consideramos el corto plazo como el año 0 de desarrollo y el año 1 de operaciones.

En cuanto al segmento de clientes, consideraremos jóvenes y adultos de 18 a 65 años residentes en Argentina que pertenezcan a los grupos socioeconómicos ABC1 y Alta C2, que viajen internacionalmente a España, Francia, Alemania o Italia. Como mencionamos en los apartados anteriores, son viajeros que tienen un interés por realizar actividades turísticas.

La propuesta de valor de Nomad es ofrecer itinerarios optimizados únicos para que el viajero pueda ahorrar tiempo y dinero. Estos recorridos se ajustarán al destino, presupuesto, duración de viaje del usuario, cantidad y edad de acompañantes y tiempo que quieren dedicar al turismo. En una segunda versión incluiremos filtros de clima, intereses de viaje, tipo de restaurantes y necesidades de accesibilidad.

Nos relacionaremos con los clientes de dos formas. En primer lugar, vía un chat dentro de la aplicación para atender las consultas de los usuarios, por correo y redes sociales. En segundo lugar, tendrán la posibilidad de enviarnos sugerencias de posibles mejoras, ideas y feedback.

En cuanto a los canales, los usuarios podrán acceder a Nomad mediante la versión web y podrán descargar la aplicación desde el App Store de iOS (Apple) o desde el Play Store de Android. Además, podrán informarse sobre la aplicación mediante la página web y redes sociales.

Como socios claves consideramos, en primer lugar, a Microsoft Azure, un servicio en la nube para crear y administrar aplicaciones. En segundo lugar, a las APIs proporcionadas por Google Maps, Kayak, Airbnb, Viator y Booking, estas nos permiten integrar sus servicios a la aplicación y ofrecer una experiencia completa a los usuarios. Por último, los influencers que contrataremos para realizar acciones de marketing conjuntas también son socios claves de esta etapa.

Dentro de las actividades clave, consideramos el desarrollo y mantenimiento de la plataforma y la realización de campañas de marketing para dar a conocer Nomad pre y post lanzamiento.

Nuestro principal recurso clave es Google ya que de ahí extraeremos la información acerca de cada punto turístico, además de páginas web de reseñas y turismo. A su vez, es esencial contar con los profesionales de la Software Factory para el desarrollo de la aplicación y con el apoyo de inversores para obtener la financiación necesaria. La pasarela de pagos será otro recurso clave.

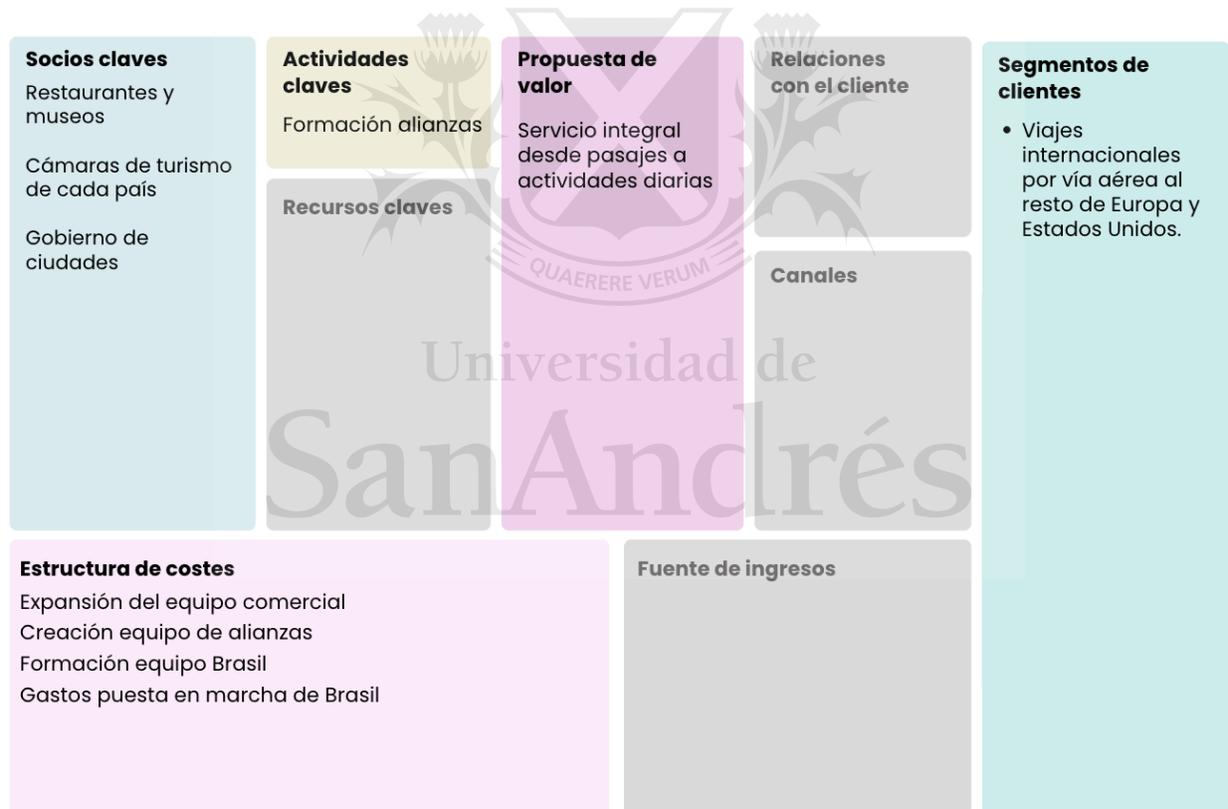
Los principales costos están relacionados con el pago de servicios a la Software Factory mencionada anteriormente y que explicaremos más en detalle en el Módulo 8 - *Equipo*. A su vez, tuvimos en cuenta la contratación de servicios legales y de reclutamiento para recibir asistencia en estas cuestiones; los gastos de puesta en marcha, como por ejemplo el registro del dominio, la marca, la constitución de la sociedad, etc.; el pago de las licencias de herramientas como Jira y Google Workspace que serán esenciales para el trabajo diario, de Power BI para el análisis de datos, de Microsoft Azure para el desarrollo de la plataforma, etc.; los sueldos del equipo de trabajo propio; el presupuesto destinado a acciones de marketing; y, por último, el alquiler de un espacio de co-working a partir del primer año de operaciones.

En cuanto a la fuente de ingresos, Nomad estará basada en un modelo freemium. Los usuarios podrán acceder a dos días de planificación de su itinerario gratuitamente; pasado este período, deberán abonar

el monto correspondiente para poder continuar con la organización de su viaje. Así, podrán planificar hasta 30 días de itinerario, pudiendo acceder al mismo y editarlo hasta la fecha de finalización de su viaje. El valor de la versión completa de Nomad será de USD 3,99 para viajes individuales y para viajes grupales de 2 o más personas, se añadirá un plus del 50%, siendo de USD 5,99.

Por otro lado, mediante la integración con Viator, obtendremos ganancias a partir de las comisiones por venta de actividades y redirección de tráfico a su sitio. Cabe mencionar, que si bien también las integraremos las APIs de Booking, Airbnb y Kayak y ofreceremos los mismos servicios que con Viator, al no tener información certera sobre los porcentajes de comisiones y costos, a efectos del Plan de Negocios, asumimos que son cero.

Mediano plazo



BMC mediano plazo

En este análisis consideramos el mediano plazo como el año 2 de operaciones.

Expandiremos nuestro segmento de clientes incluyendo turistas que viajen al resto de Europa y Estados Unidos.

Nuestra propuesta de valor incluye un servicio integral que abarca transporte, actividades diarias, viajes compartidos y guardado de documentos en una billetera digital.

Nuestros socios claves en este periodo serán restaurantes, museos, organizaciones gubernamentales y cámaras de turismo con los que formemos alianzas estratégicas.

Relacionado a esto, nuestra principal actividad clave será la búsqueda y negociación de alianzas estratégicas con establecimientos y organizaciones turísticas. Comenzaremos a trabajar en la formación de estas relaciones en el segundo año para poder ofrecer sus beneficios a los usuarios a partir del año siguiente.

Por un lado, el equipo de alianzas trabajará para formar relaciones con asociaciones gastronómicas, museos, cadenas de restaurantes, entidades turísticas, etc. Ofreceremos a estos partners espacios publicitarios dentro de la aplicación y recomendarlos en nuestros itinerarios a cambio de un descuento para los usuarios. Los viajeros podrán obtener un QR o código de descuento en la aplicación y presentarlo en el lugar seleccionado. Por otro lado, trabajaremos con establecimientos gubernamentales de turismo. Les ofreceremos información estadística sobre los viajeros, sin revelar datos personales ni sensibles. A cambio nos brindarán promociones en actividades turísticas y reportes de turismo.

Las alianzas nos permitirán formar una red de contactos global abarcando múltiples industrias como la gastronómica, la hotelera, la turística, entre otras. Esta red nos posibilitará tener más oportunidades de colaboración con otras empresas y ampliar nuestra base de clientes. Además, podremos profundizar nuestro conocimiento del mercado teniendo una visión más amplia. Nuestro objetivo es ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes, construir una reputación prestigiosa y ser recomendados a nivel mundial.

A medida que Nomad crece, es importante contar con los recursos necesarios para desarrollar nuestras operaciones, es por ello que expandiremos nuestro equipo comercial y crearemos el equipo de Alianzas Estratégicas, aumentando la estructura de costos. Además, comenzaremos a planear la expansión a Brasil, que ocurrirá en el tercer año, lo que incluye los gastos de puesta en marcha y la formación del equipo de este país.

Largo plazo



BMC largo plazo

En este análisis consideramos el largo plazo como el año 3, 4 y 5 de operaciones.

Nuestro segmento de clientes vuelve a expandirse incluyendo turistas que viajen desde Brasil y México a algún país de Europa o Estados Unidos.

Nuestra propuesta de valor se expande ya que a partir del tercer año, gracias a las alianzas estratégicas formadas, ofreceremos descuentos y beneficios exclusivos para los usuarios de Nomad en museos, restaurantes y entidades turísticas. De esta forma, podremos ofrecer un servicio integral a los usuarios, que abarca desde cómo y cuándo viajar hasta dónde hospedarse y qué hacer en el día a día. Por otro lado, para este momento vamos a contar con una gran base de clientes y podremos analizar y brindar nuevas soluciones específicas para diferentes perfiles de viajeros.

En este período aumenta nuestra estructura de costos. Por un lado, el equipo comercial se expandirá acompañando el crecimiento de Nomad. Por su parte, el Líder Técnico y el Administrador de Base de Datos y Nube pasarán a formar parte de nuestro equipo y dejaremos de tercerizar estos roles. Por

último, consideramos los gastos de puesta en marcha para la expansión de nuestras operaciones a México, que se dará en el quinto año, y la formación de este equipo.

Con respecto a nuestra fente de ingresos, en el tercer año aumentaremos el precio a USD 5,99 para viajes individuales y USD 8,99 para viajes grupales. A partir del año 4 aumentaremos nuevamente a USD 8,99 y USD 13,50 respectivamente.



6 - Plan de Marketing

6.1 - Segmentación y targeting

Para sintetizar los públicos objetivos definidos en el apartado 2.3 - *Características del Público Objetivo, Preferencias y Necesidades*, utilizamos las bases de segmentación propuestas por Dvoskin (2014) con el propósito de desarrollar un plan de marketing para Argentina.

Base geográfica

En un primer momento, Nomad estará destinada a residentes argentinos que viajen a uno de los cuatro países más visitados de Europa: España, Alemania, Francia o Italia.

Base demográfica

Apuntamos a jóvenes y adultos de 18 a 65 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos ABC1 y Alta C2. Las variables sexo, ocupación y estado civil no inciden en nuestro público objetivo.

Base psicológica

Nuestros consumidores son personas apasionadas por explorar el mundo y descubrir y explorar la belleza de diferentes destinos. Desean conocer la cultura local, su gastronomía y su atractivo turístico. Quieren vivir experiencias enriquecedoras.

Base sociocultural

Los viajeros que utilizan Nomad pueden querer hacer diferentes estilos de viaje, por ejemplo, “aventurero”, “romántico”, “gastronómico”, “ecoturismo”, “cultural”, “familiar”, “fiesta”, etc.

Base conductual

Apuntamos a que las personas utilicen Nomad cada vez que viajen. Si bien esta aplicación no tiene una frecuencia de uso diaria apuntamos a fidelizar a los clientes brindando un excelente servicio y una buena experiencia de usuario y así ganarnos su lealtad y sus recomendaciones a amigos y familiares.

Segmentación en plataformas de pauta

El plan de marketing estará dirigido a los dos perfiles de viajeros detallados en la sección 2.3.2 - *User Personas*: el perfil improvisado y el planificador cuyas diferencias radican en sus hábitos y conductas.

Realizaremos campañas de marketing digital segmentadas por mensaje. Esto quiere decir que los mensajes se adaptarán a cada perfil de usuario para poder aumentar el impacto, obtener mejores resultados y una mayor efectividad de las campañas.

La estrategia comenzará enviando dos mensajes diferentes a la audiencia, uno para el perfil planificador y el otro para el improvisado. Recopilaremos y analizaremos los resultados obtenidos para poder identificar los grupos de viajeros y sus diferentes hábitos. En base a estos outcomes, podremos personalizar aún más el contenido y el lenguaje y el algoritmo aprenderá a quién mostrarle cada anuncio para maximizar el resultado.

Además, utilizaremos variables de segmentación como, por ejemplo, la geográfica. Para identificar al viajero improvisado que acaba de llegar a destino, podríamos utilizar la siguiente condición: personas que viajaron X km para llegar a X destino en los últimos dos días. Otro ejemplo para identificar a personas que estén planificando un viaje, podría ser segmentar por individuos que hayan visitado determinados sitios web como Trip Advisor, Booking o Airbnb, o hayan realizado ciertas búsquedas como “¿Qué hacer en Roma?”.

Por otro lado, utilizaremos las herramientas de las plataformas de pauta para poder segmentar en base a los usuarios que nunca hayan utilizado Nomad, los que sí la tienen y los que no ingresan hace determinado período de tiempo.

6.2 - Posicionamiento de Marketing

El objetivo de nuestra estrategia de posicionamiento es consolidar una presencia sólida en la mente de nuestros viajeros y ser la primera opción al momento de planificar un viaje. A través de un mapa de posicionamiento analizamos cómo Nomad se posiciona en relación a los competidores que mencionamos en el apartado 2.2.1. - *Principales competidores*. El analizar escenarios a corto, mediano y largo plazo, nos permite elaborar y adaptar estrategias para fortalecer nuestra posición en el mercado y mantenernos presentes en la mente de los consumidores.¹²

Llevamos a cabo el análisis del mapa de posicionamiento teniendo en cuenta el nivel de personalización y el de automatización de la solución. El primero hace referencia a cuánto el producto se ajusta a las necesidades y especificaciones del usuario, lo colocamos en el eje horizontal. El segundo hace referencia a qué tanto el usuario debe seguir planificando manualmente aspectos de su viaje o qué tanto el producto arma el viaje automáticamente. Es decir, cuánto tiempo el usuario debe dedicar a la planificación, cuanto más automático sea, menor será el tiempo destinado a esto.

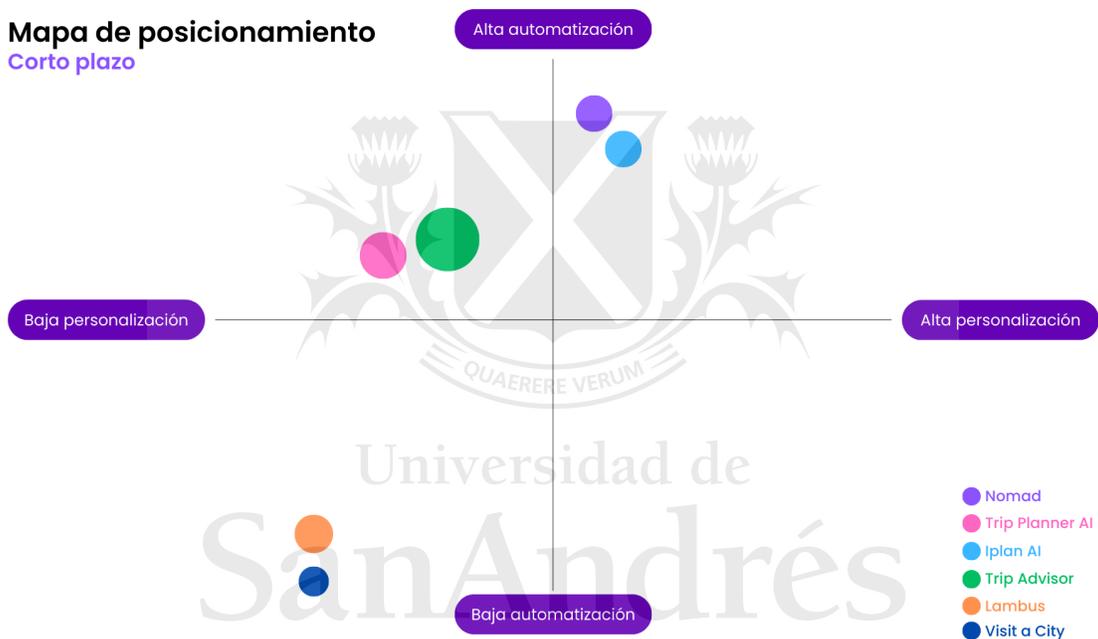
Para mejorar nuestro posicionamiento a lo largo del tiempo llevaremos a cabo diferentes estrategias. En primer lugar, desarrollaremos un plan de negocio específico para cada mercado al que nos expandamos y formaremos un equipo propio de cada país. Esto nos permitirá enfocarnos al 100% en cada mercado y a sus necesidades particulares. Junto a esto, elaboraremos un plan de marketing adaptado al público local que será dirigido por un Jefe de Marketing de cada país.

¹² Análisis elaborado en septiembre de 2023

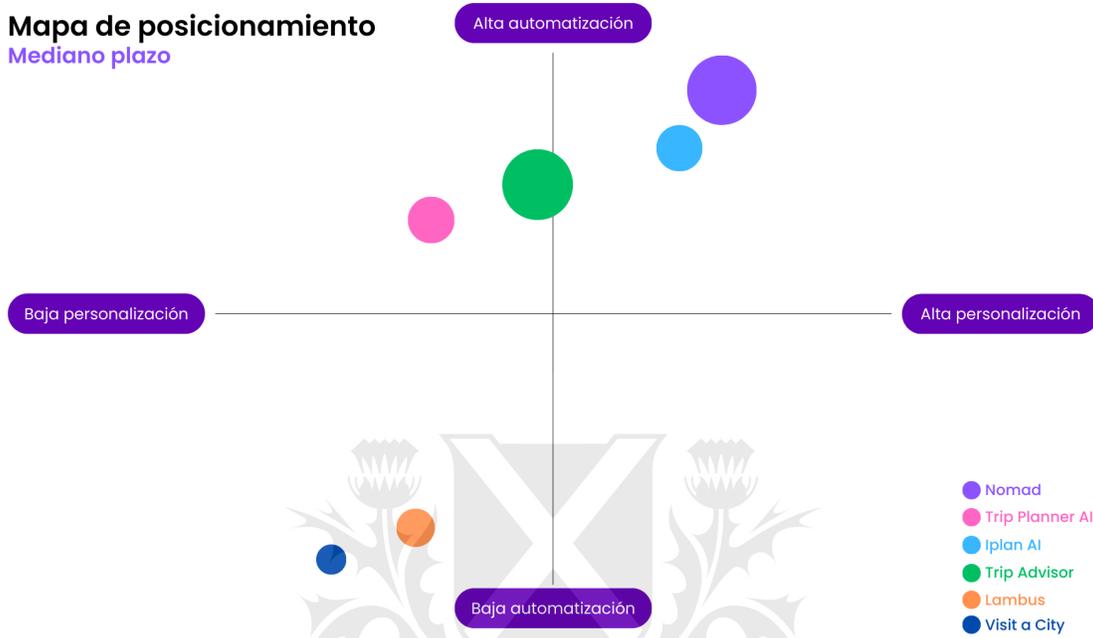
En segundo lugar, para mejorar nuestra propuesta de valor y ofrecer un servicio más personalizado, a raíz del análisis del comportamiento de nuestros usuarios, podremos crear nuevos perfiles de viajeros y crear soluciones específicas. Esto nos permitirá aumentar la satisfacción y fortalecer la lealtad del cliente al mismo tiempo que mantenernos competitivos y diferenciarnos del resto.

En tercer lugar, a largo plazo formaremos alianzas estratégicas con restaurantes, museos, asociaciones y ministerios de turismo. Esto nos habilitará a ofrecer descuentos a los usuarios y formar una red de contactos en cada destino.

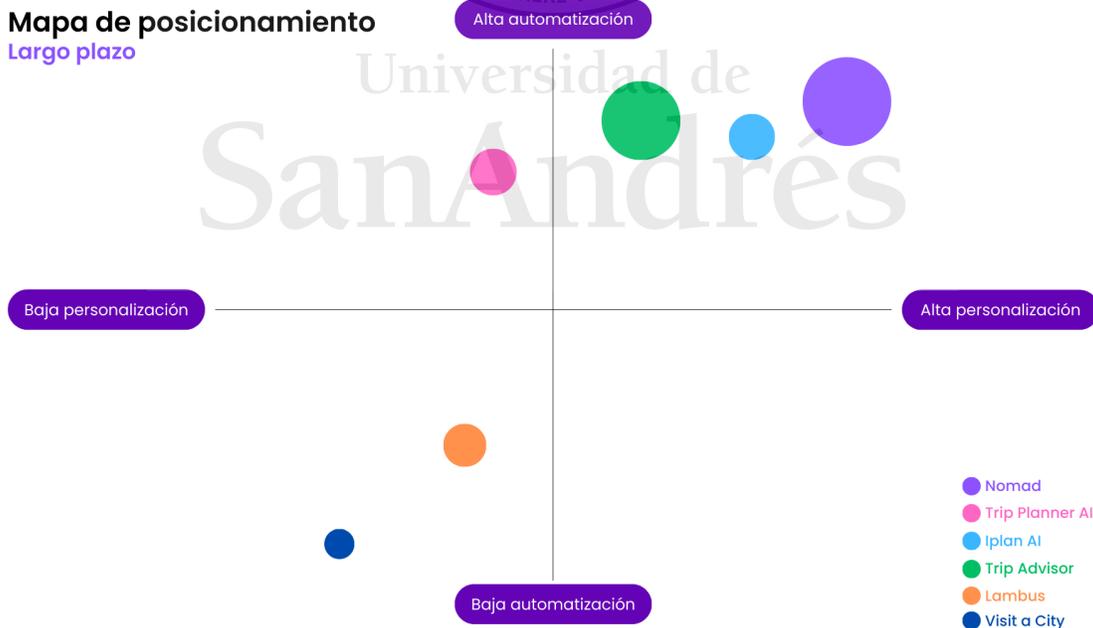
Mapa de posicionamiento
Corto plazo



Mapa de posicionamiento
Mediano plazo



Mapa de posicionamiento
Largo plazo



En Nomad nos dedicamos a realizar viajes personalizados adaptados a todas las necesidades de los viajeros y a simplificar y agilizar la planificación de sus experiencias. A medida que implementemos más filtros y funcionalidades, brindaremos una mayor personalización y automatización en el proceso.

Trip Advisor: es el competidor con mayor cuota de mercado debido a su amplia trayectoria y reputación. Si bien no tenemos certeza de cuántos usuarios usan la funcionalidad de armado de recorridos, la empresa tiene una base sólida de clientes.

Con respecto al producto en sí, hoy en día la versión beta es muy limitada y se centra solo en el itinerario diario y el usuario no puede contemplar todos los aspectos del viaje: presupuesto, hoteles, vuelos, conexiones entre diferentes destinos, etc. A su vez, la funcionalidad está presente en zonas geográficas acotadas. No aparece al ingresar al sitio de Trip Advisor de Argentina, solo figura en el sitio internacional. Nomad tiene una ventaja al estar enfocado en el mercado local.

Para los armados de itinerarios utilizan Open AI (Chat GPT), que cuenta con información hasta la fecha en la que el modelo fue entrenado. A septiembre de 2023, Chat GPT está actualizado a septiembre de 2021 y no tiene “acceso a eventos, desarrollos o información que haya ocurrido después de esa fecha” (Chat GPT, 2023). Realiza recomendaciones genéricas y no puede armar itinerarios en base a eventos coyunturales: eventos, recitales, actividades etc.



Mi conocimiento tiene una fecha de corte en septiembre de 2021, lo que significa que mi información se basa en datos disponibles hasta esa fecha. No tengo acceso a eventos, desarrollos o información que haya ocurrido después de esa fecha. Si tienes alguna pregunta o necesitas información actualizada, te recomiendo verificar fuentes confiables o sitios web actualizados.



Respuesta de Chat GPT sobre su conocimiento

Es un hecho que Trip Advisor es una de las empresas más conocidas y con más trayectoria en la industria del turismo. Podemos suponer que en el futuro integrará a la planificación de viajes sus otros servicios como vuelos, hoteles y demás añadiendo más automatización a su producto. Sin embargo, creemos que por los puntos anteriormente mencionados, Nomad se posiciona mejor frente a esta empresa por su estrategia 100% enfocada en Argentina y por su entendimiento del mercado (lo mismo con Brasil y México en el futuro). Además, a diferencia de Trip Advisor, brindamos recorridos altamente personalizados tomando en cuenta eventos actuales y en tiempo real.

Iplan: lo ubicamos en el cuadrante superior derecho ya que ofrecen una versión paga que arma el itinerario con inteligencia artificial. Brindan un producto que ofrece personalización pero no consideran

al viaje como un todo, no contemplan hoteles, vuelos y conexiones entre destinos. Consideramos que podrían implementar estas funcionalidades en el futuro.

Desde marzo de 2022 a agosto de 2023 Iplan estuvo inactivo en su web, app y redes sociales. No lanzaron actualizaciones, no publicaron contenido, y el roadmap que figuraba inicialmente en su sitio web había quedado inconcluso. Si bien en agosto lanzaron una nueva versión, cuestionamos que tengan una estrategia comercial sólida y estable en base a lo que observamos en el último año. Además, pensamos que tienen una estrategia comunicacional errática, actualmente no cuentan con presencia en redes sociales y no vemos actividad de marketing. Consideramos que, en el mediano y largo plazo, Iplan reducirá progresivamente su cuota de mercado a medida que Nomad se consolide en Argentina, Brasil y México ya que sí tenemos un plan de negocio y marketing enfocados a estos mercados.

Trip Planner AI: lo posicionamos en el cuadrante superior izquierdo porque brinda una baja personalización al tener pocos filtros y el usuario debe seguir planificando manualmente gran parte del viaje. Consideramos que este competidor, en rasgos generales, se mantendrá ubicado en esta posición porque en el transcurso del último año cambió su modelo de negocios. Inicialmente tenían un mayor nivel de personalización y automatización centrado en la inteligencia artificial, brindaban una versión gratuita muy limitada y una versión paga que daba acceso a toda la aplicación. Sin embargo, en la última actualización, cambiaron el funcionamiento de la aplicación alejándose de la automatización y orientándola a la planificación manual. Al observar su evolución y cambios en el último tiempo, podemos suponer que continuarán por este camino.

Lambus: si bien ofrece la funcionalidad de planificar el itinerario diario, se centra mayoritariamente en la organización del viaje. Permite reunir en un solo lugar, pasajes, boletos, gastos, reservas, fotos, etc. En cuanto a la planificación, no deja de ser manual. El usuario debe decidir qué puntos de interés visitar día por día. Solo permite optimizar el orden de las paradas según las distancias. En el mediano y largo plazo, Lambus puede añadir nuevas funcionalidades o mejoras que contribuyan a una mayor personalización y rapidez en la planificación gracias al avance de las tecnologías. Sin embargo, consideramos que se mantendrá enfocado en ser una herramienta que reúne los documentos e información del viaje para facilitar la organización.

Visit a City: al estar orientada a brindar consejos e itinerarios predefinidos en Europa y no estar enfocada en la personalización y automatización de los viajes, la ubicamos en el cuadrante inferior izquierdo. Creemos que a lo largo del tiempo, se mantendrá en esta posición.

6.3 - Canales y Mensajes

6.3.1 - Canales

Todos los canales utilizados en el plan de marketing serán digitales. A continuación especificamos cuáles utilizaremos:

Canal	Medio	Descripción
Organic Search (SEO)	Sitio web	Optimización de motores de búsqueda. Análisis de palabras clave, factores On Page (jerarquía de navegación, URL friendly, diseño responsive, velocidad de carga, navegación segura, contenido relevante, meta información) y Off Page (medir la autoridad de página y de dominio, link building)
Paid Search (SEM)	Google Search	Anuncios pagos en el buscador de Google
Organic Social	Instagram, Facebook, Tik Tok, LinkedIn	Creación de contenido en redes sociales
Paid Social	Instagram, Facebook, Youtube, Tik Tok	Promoción de contenido en redes sociales y contratación de influencers
Display	Google Display	Anuncios en otros sitios web
Email marketing	Mail Chimp	Envíos masivos, basados en audiencias y según acciones del usuario Utilizaremos este medio también para remarketing y comunicaciones de novedades.

6.3.2 - Mensajes

Como mencionamos anteriormente, cada perfil de usuario estará expuesto a diferentes tipos de mensajes. A continuación, detallamos la estrategia de contenidos para cada canal y usuario teniendo en mente los user personas descritos en el apartado 2.3.2.

Tono de mensajes

En primer lugar, definimos el tono de nuestros mensajes de las campañas de marketing. Optamos por un tono informal que va de la mano con nuestra personalidad de marca y estilo de UX Writing descritos en

el apartado 4.4 - *Aspectos Específicos de UX/UI*. Queremos reflejar nuestra filosofía de que junto con nuestros viajeros somos un solo equipo, que sientan que estamos trabajando juntos para crear experiencias extraordinarias y que pueden confiar en nosotros. Nuestra meta es que se ilusionen por cada aspecto de sus viajes y que puedan dejar atrás las preocupaciones.

Usaremos emojis para personalizar nuestros textos y captar la atención de los usuarios. También haremos uso del lenguaje cotidiano argentino y de expresiones del lunfardo, transmitiendo cercanía y generando una conexión con ellos.

Queremos comunicar:

- **Tranquilidad:** queremos transmitir paz para que los viajeros no se sientan abrumados a la hora de planificar un viaje.
- **Optimismo y alegría:** mantendremos una actitud positiva para promover el entusiasmo del viaje.
- **Empatía:** entendemos lo exhaustivo que puede ser empezar a planificar un viaje teniendo en cuenta todas las opciones que hay en el mercado y la información disponible, pero somos expertos en organizarlos.

Territorios

En segundo lugar, definimos los diferentes territorios de marca, es decir, los ejes temáticos de contenidos con los que queremos que se asocie a Nomad teniendo en mente tres objetivos: inspirar, educar y entretener.

- **Producto:** crearemos contenido sobre el problema que resuelve Nomad, sobre la utilización de la plataforma y los beneficios que esta trae. Además comunicaremos los lanzamientos de nuevas funcionalidades y el avance del negocio.
- **Consejos de viaje:** brindaremos consejos útiles y recomendaciones de viaje. Nomad se presenta como un referente de la planificación.
- **Destinos inspiradores:** en esta sección generaremos contenido sobre diferentes destinos vacacionales. Incluiremos datos curiosos e interesantes, ofertas, fechas especiales e información para mantener a los seguidores entretenidos y educados, además intentaremos despertar interés en visitar nuevos lugares.
- **Tendencias:** compartiremos las últimas novedades y noticias sobre la industria turística, incluyendo los mejores hoteles y restaurantes ganadores de premios y que estén de moda, las actividades más populares, entre otras.

- Actividades y “Qué hacer en...”: publicaremos contenido sobre las diferentes opciones de actividades y experiencias que se pueden realizar en cada destino.
- Comunidad Nomad: buscamos conectar con el usuario desde el lado emocional. Compartiremos las experiencias de viajeros que hayan utilizado la plataforma, haremos contenido en conjunto con otros referentes (influencers o expertos) que fomenten el deseo de viajar e inspiren a las personas.

Mensajes

A continuación listamos los contenidos a desarrollar en cada medio y algunos mensajes a modo de ejemplo. Como mencionamos anteriormente, realizaremos una segmentación por mensaje para cada tipo de viajero.

Medio	Territorio	Mensaje
Google Search	Producto y actividades y “Qué hacer en...”	<p><u>Perfil planificador</u>: “Armamos tu viaje a Europa en cuestión de minutos”</p> <p><u>Perfil improvisado</u>: “¿No sabes qué hacer en Roma” Te armamos el itinerario en minutos”.</p>
Instagram, Facebook, Youtube, Tik Tok	En las redes sociales abordaremos todos los territorios menos en Youtube donde solo haremos foco en los primeros tres territorios enumerados anteriormente.	<p><u>Perfil planificador</u>: Para este perfil, pueden mostrarse imágenes de personas llegando a destino relajadas con todo ya organizado y una narrativa que acompañe.</p> <p><u>Perfil improvisado</u>: Para este perfil, pueden mostrarse imágenes y contar historias sobre una persona gastando plata de más por organizar a último momento su viaje por su cuenta junto con un storytelling apropiado.</p>
Google Display	Producto	<p><u>Perfil planificador</u>: “Dejá en nuestras manos la planificación, vos solo decinos lo que necesitás y empezá a imaginar las experiencias inolvidables que te esperan.”</p> <p>“Vos solo decinos lo que necesitás y nosotros nos encargamos del resto”</p> <p><u>Perfil improvisado</u>:</p>

		“¿Estás en Roma y no tenes idea qué hacer? Nosotros te damos una mano”
Email	Destinos inspiradores	<p><u>Perfil planificador y perfil improvisado:</u> “¡Viajar a Francia nunca fue tan accesible! Ahorrá hasta un 30% en vuelos y alojamiento viajando en abril.”</p> <p>“Enamórate de París, su gastronomía y calidez. ¡No te lo pierdas!”</p>

6.3.3 - Cono de Conversión

A continuación detallamos cada etapa del funnel de conversión.

Conciencia: El primer contacto que tienen los usuarios con el producto es a través de anuncios en redes sociales (Instagram, TikTok y Facebook) y mediante anuncios de Google Display. Además, contrataremos a tres influencers para que den a conocer el producto. En esta etapa haremos campañas de alcance en las que mediremos los siguientes KPI's: impresiones, alcance y CPM (costo por mil impresiones de un anuncio).

Consideración: Una vez que el usuario comience a realizar búsquedas y comparar opciones, realizaremos campañas de SEM en Google Search, anuncios en Youtube y Google Display. Para esta altura ya habremos optimizado nuestro sitio para mejorar el posicionamiento orgánico en los resultados de búsqueda (SEO). En esta etapa realizaremos campañas de interacción y tráfico a nuestro sitio web y registro en el newsletter. Analizaremos la efectividad de los anuncios con el porcentaje de clics (CTR: click through rate), el costo de adquisición de datos de un usuario (CPL: costo por lead) y el costo por clic (CPC).

Intención: En esta etapa sucede la conversión. Tomamos como objetivo la compra del producto: la adquisición de la versión paga. Utilizaremos el canal de paid social. Mediremos los clientes que hayan descargado la aplicación y compren la versión paga y los que no, los nuevos usuarios, el retorno de la inversión publicitaria (ROAS), el costo de la adquisición (CPA) y el porcentaje de conversiones.

Retención y fidelización: Al finalizar el primer viaje le regalaremos al usuario un 20% de descuento para su próximo viaje. Además haremos campañas de email marketing para retener usuarios.

Para cada una de estas etapas, plantearemos objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y de Duración limitada) para una planificación efectiva, garantizando un uso eficiente de los recursos, y para poder hacer un seguimiento del progreso.

6.4 - Plan de Promoción

Desarrollamos un plan de promoción, dividido en la etapa pre lanzamiento del MVP y post, considerando todos los puntos detallados en este apartado y el roadmap de la sección 4.1.

La primera etapa contempla el período de tiempo desde el comienzo del desarrollo hasta el lanzamiento del MVP. En este momento buscamos construir nuestra personalidad de marca y generar expectativas de la llegada de Nomad a Argentina. Desarrollaremos, optimizaremos y publicaremos nuestro sitio web informativo y crearemos los perfiles en Instagram, Facebook, Tik Tok, Youtube y LinkedIn. Haremos campañas de alcance para darnos a conocer y generar conciencia del producto en las primeras tres redes sociales mencionadas.

En la etapa post lanzamiento, seguiremos impulsando la etapa de conciencia, manteniendo las campañas anteriormente mencionadas agregando Google Display y contratando a tres influencers relacionados a la industria del turismo. Además, comenzaremos a trabajar en la etapa de consideración en la que buscaremos aumentar la cantidad de visitas a nuestra landing page y fomentar descargas de la aplicación y registro del newsletter.

Haremos campañas de conversión teniendo como objetivo la compra de la versión paga. Estarán dirigidas a aquellos usuarios que ya tengan descargada la aplicación y la hayan utilizado en el corto plazo.

También nos enfocaremos en la retención y fidelización de los usuarios ofreciendo descuentos y realizando campañas específicas de email marketing.

Pre lanzamiento			Post lanzamiento				
Q4 2023	Q1 2024	Q2 2024	Q3 2024	Q4 2024	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025
Creación sitio web y SEO							
Creación de perfiles de FB, IG, LinkedIn y YouTube							
Alcance / Paid Social							
			Alcance / Google Display				
			Consideración / SEM				
			Consideración / Google Display				
			Consideración / Paid Social				
			Conversión / Paid Social				
			Alcance / Influencers				
			Retención y fidelización / Newsletter				
			Retención y fidelización / Cupón 20% OFF				

Plan de Medios

7 – Operaciones del Negocio

7.1 - Procesos Principales

A continuación mencionamos los procesos principales de las operaciones del negocio.

No de actividad	1
Nombre	Atención al usuario
Objetivo	Proporcionar soporte a los usuarios con el fin de brindarles una experiencia satisfactoria respondiendo a sus consultas y resolviendo problemas que puedan enfrentar al utilizar el producto, lo que permitiría identificar oportunidades de mejora. A su vez, un buen servicio al cliente contribuiría a generar confianza en Nomad y a la retención de usuarios.
Responsable	Representante del servicio al cliente
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> ● Mensajes a través del chat online de la aplicación y de la web ● Formularios de consulta y feedback ● Mensajes vía redes sociales ● Emails
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> ● Respuesta a la consulta ● Calificación de la ayuda recibida (valoración del usuario mediante preguntas como “¿Pudiste resolver tu problema?”)
Descripción	Ante la recepción de una consulta por parte de un usuario (mediante mail, formularios de consulta, chat online o redes sociales), inmediatamente se busca comunicarse con el mismo y resolver su consulta. Si es una pregunta estándar, el chatbot podrá responderla; en caso contrario, se procede a resolver personalmente la pregunta.
Periodicidad de ejecución	Diario - cada vez que llegue una consulta
Reglas de negocio	Mantener el respeto y tono de marca

No de actividad	2.1
------------------------	-----

Nombre	Pago mensual API's
Objetivo	Mantener el servicio de Google Maps y otras API's que cobren su servicio.
Responsable	En el corto plazo el Chief Commercial Officer (CCO); a partir del primer año de operaciones, el Líder Financiero.
Entradas	Controlar el pago de las API's que correspondan
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> ● Recibo de pago ● Poder utilizar en la aplicación dichos servicios
Descripción	Controlar el pago mensual de las herramientas que integremos a la app.
Periodicidad de ejecución	Mensual

No de actividad	2.2
Nombre	Pago mensual de licencias y herramientas
Objetivo	Mantener el servicio de Jira, Gleap, Microsoft Azure y Google Workspace
Responsable	En el corto plazo el Chief Commercial Officer (CCO); a partir del primer año de operaciones, el Líder Financiero.
Entradas	Controlar el pago de los servicios que correspondan
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> ● Recibo de pago ● Poder utilizar dichos servicios
Descripción	Controlar el pago mensual de las herramientas que utilizamos para el desarrollo de la app y del negocio.
Periodicidad de ejecución	Mensual

No de actividad	3.1
Nombre	Cobro de comisiones
Objetivo	Obtener ingresos mediante el cobro de comisiones de API's que se dan al redireccionar tráfico a determinadas plataformas o ventas a través de Nomad.
Responsable	En el corto plazo el Chief Commercial Officer (CCO); a partir del primer año de operaciones, el Líder Financiero.
Entradas	Integración con las API's
Salidas	Recibo
Descripción	Algunas de las plataformas que integraremos nos otorgan una comisión por cada compra desde Nomad o por redireccionar tráfico a sus sitios.
Periodicidad de ejecución	Mensual

No de actividad	3.2
Nombre	Cobro a clientes
Objetivo	Obtener ingresos
Responsable	Líder Financiero
Entradas	Dar de alta a los clientes
Salidas	Recibo vía email
Descripción	Cobro a clientes cada vez que compren la versión paga de Nomad a través de Visa Digital Payments
Periodicidad de ejecución	Cada vez que hay una compra

Reglas de negocio	Al comprar la versión paga de Nomad el usuario tendrá acceso a 30 días de planificación y podrá editar su recorrido y visualizarlo hasta la fecha de finalización de su viaje.
--------------------------	--

No de actividad	4.1
Nombre	Pago de sueldos
Objetivo	Cumplir con los contratos establecidos
Responsable	En el corto plazo el Chief Commercial Officer (CCO); a partir del primer año de operaciones, el Líder Financiero.
Entradas	Contratación de un empleado
Salidas	Recibo de sueldo
Descripción	Pago de sueldos a todos los empleados
Periodicidad de ejecución	Mensual
Reglas de negocio	Los sueldos se depositarán entre el 1 y el 5 de cada mes

No de actividad	4.2
Nombre	Pago a la consultora
Objetivo	Cumplir con el contrato establecido
Responsable	En el corto plazo el Chief Commercial Officer (CCO); a partir del primer año de operaciones, el Líder Financiero.
Entradas	Contratación de la Software Factory
Salidas	Recibo

Descripción	Pago de servicios a la consultora
Periodicidad de ejecución	Mensual
Reglas de negocio	Cumplir con los plazos de pago establecidos por la consultora

No de actividad	5
Nombre	Alianzas estratégicas
Objetivo	Mantener e impulsar las alianzas con museos, restaurantes u organismos de turismo
Responsable	Ejecutivo de alianzas
Entradas	Firma de contrato de alianza
Salidas	Reportes e informes y descuentos en la app
Descripción	<p>Una vez que hayamos ganado cuota de mercado y tengamos una base sólida de clientes, comenzaremos a trabajar en alianzas estratégicas con estas empresas y/o asociaciones para brindar un beneficio a los usuarios de Nomad.</p> <p>Las empresas u asociaciones ofrecerán descuentos a los usuarios de Nomad en sus productos o servicios a cambio de ser recomendados, tener un espacio de promoción dentro de la aplicación y/o obtener información estadística acerca de los viajeros.</p>
Periodicidad de ejecución	Mensual
Reglas de negocio	Todas las empresas u asociaciones tienen que estar relacionadas con la industria del turismo o actividades vinculadas a la misma (gastronomía, excursiones y tours, etc.)

7.2 - Operaciones Críticas

Definimos las operaciones críticas que demandan más atención y tienen mayor impacto en el negocio o en la performance de Nomad.

Una de nuestras operaciones críticas es la forma de cobro. Por un lado, la recolección de las comisiones que recibimos a través de Viator. Por cada compra desde Nomad o por redireccionar tráfico a su sitio nos darán un porcentaje sobre cada acción. Por otro lado, los clientes deberán pagar para acceder a la versión completa, por lo que el cobro a los viajeros forma parte de esta operación crítica. Es fundamental que la pasarela de pagos funcione correctamente en todo momento para que los usuarios puedan adquirirla y no tengan inconvenientes en este proceso. Además, enviaremos el comprobante de pago a sus casillas de correo electrónico luego de la compra. Estos dos procesos impactan tanto el negocio como en la performance de Nomad.

La formación de alianzas estratégicas es otra operación crítica de Nomad. Si bien los beneficios y descuentos exclusivos estarán vigentes a partir del tercer año, comenzaremos a trabajar las alianzas a mitad del segundo año. Son esenciales para poder ofrecer un diferencial a los usuarios y formar una red de contactos dentro del sector.

7.3 - Infraestructura física

Definimos los recursos necesarios para el desarrollo del negocio.

#	REQUERIMIENTOS AMBIENTALES	REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	NORMAS A CUMPLIR	NECESIDADES FUTURAS	COSTO PREVISTO MENSUAL
1	Alquiler de espacio de Co-working.	Oficina privada en Working & CO ¹³	Oficina privada con commodities	Expansión de oficina	Primer año de operaciones: USD 153 A partir del segundo año por expansión del equipo: USD 255

Tipo de cambio dólar MEP: \$870 - 12 de Octubre de 2023

¹³ Working&Co <https://www.workingand.co/>

8 – Equipo

El equipo estará liderado por tres socios fundadores: Tiziana Maddalena, encargada del área de Producto; Rosario Rodriguez Montenegro, a cargo del área Comercial y un tercer founder experto en sistemas y tecnología. En este apartado explicamos las habilidades y objetivos de cada integrante del equipo y detallamos la evolución del mismo en el mediano y largo plazo.

8.1 - Equipo funcional

En esta sección detallamos los cargos y jerarquías en las que se divide el equipo: personal directivo, personal de mandos medios, personal operativo y personal técnico / digital. Especificamos las tareas y funciones, los costos, perfil profesional de cada rol y momento de contratación. Es importante aclarar que nuestro equipo estará conformado por un lado, por personal propio contratado directamente por Nomad, y por otro, por empleados tercerizados de una Software Factory.

Para el costo anual de los puestos de trabajo propios, calculamos salario bruto + SAC + 40% de aportes y retenciones (anual). Para la Software Factory, calculamos el salario bruto + el fee de la consultora. Ambos casos los detallaremos más en profundidad en el Módulo 9 - *Costos, Finanzas e Inversión*. Utilizamos el reporte salarial de Randstad actualizado al Q3 de 2023¹⁴.

Es importante destacar que un año antes de la expansión a Brasil y México formaremos un equipo para cada país conformado por un Jefe de Ventas, un Líder de Marketing y un Líder Financiero.

8.1.1 - Personal Directivo

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Habilidades Técnicas	Habilidades Directivas	Perfil Profesional	Costo USD anual	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
CCO (Chief Commercial Officer)	Liderar e impulsar las ventas Desarrollo de estrategias y alianzas comerciales	Gestión financiera Toma de decisiones en base a KPI's Perfil analítico	Liderazgo Comunicación Habilidad de negociación Orientación al logro de resultados	Licenciado en Marketing o Administración de Empresas	USD 33.471 a partir del primer año	Socio fundador - Rosario Rodriguez Montenegro

¹⁴ Reporte salarial Randstad Q3 2023 <https://www.randstad.com.ar/empresas/reporte-salarial/>

	<p>Monitoreo del mercado y la competencia</p> <p>Monitoreo del plan comercial y marketing</p> <p>Monitoreo de atención al cliente</p> <p>Monitoreo y análisis de métricas de negocio</p>		<p>Conocimiento del mundo digital y de contabilidad</p> <p>Visión estratégica</p>			
CPO (Chief Product Officer)	<p>Gestión del ciclo de vida del producto</p> <p>Evaluación del rendimiento del producto</p> <p>Monitoreo y análisis de métricas de producto</p> <p>Priorizar las tareas y funcionalidades del producto</p> <p>Llevar a cabo las ceremonias de Scrum</p>	<p>Metodologías ágiles</p> <p>Scrum Master</p> <p>Conocimiento de programación</p> <p>Perfil analítico</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Priorización</p> <p>Habilidad de negociación</p>	Licenciado en Negocios Digitales	USD 33.471 a partir del primer año	Socio fundador - Tiziana Maddalena
CTO (Chief Technology Officer)	<p>Líder del equipo de desarrollo y base de datos</p> <p>Gestión de la infraestructura</p>	<p>Seguridad de la información</p> <p>Gestión de base de datos</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Flexibilidad y versatilidad</p>	Formación en informática, ciberseguridad, sistemas o afines.	USD 33.471 a partir del primer año	Socio fundador

	tecnológica y sistemas Gestión de la seguridad de los datos	Conocimiento de programación y sistemas				
--	--	---	--	--	--	--

* Tipo de cambio dólar MEP: 870 - 12 octubre 2023

8.1.2 - Personal Mandos Medios

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Habilidades	Perfil Profesional	Costo USD anual	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
Líder técnico	Dirigir al equipo de desarrollo Asesoramiento técnico Gestión de riesgos	Gestión de proyectos digitales	Ciencias de datos, Sistemas, Tecnologías de la Información (IT) Amplia trayectoria en puestos similares	Software Factory	Corto plazo (consultora) Largo plazo (equipo propio)
Líder de Marketing	Seguimiento de resultados de campañas de marketing y KPI's Toma de decisiones Elaboración y ejecución del plan de promoción Crear y desarrollar la personalidad de marca	Manejo experto en plataformas de pauta: Meta y Google Ads. Email marketing Liderazgo	Licenciado en Marketing o Comunicación Amplia trayectoria en puestos similares	USD 20.303	Corto plazo Brasil: mediano plazo México: largo plazo
Líder de Alianzas	Conectar con partners estratégicos Identificación de aliados clave Negociación de contratos de alianzas	Relacionamiento con partners Comunicación Capacidad de negociación Liderazgo	Licenciado en Administración o Comunicación Amplia trayectoria en puestos similares	USD 21.246	Mediano plazo

Líder de Finanzas	Dirige las operaciones financieras de la compañía Planificación financiera Proyecciones Relaciones con inversores Análisis y decisiones sobre inversiones Control sobre el cobro de comisiones y clientes Pago de sueldos a empleados Pago de licencias, herramientas y APIs	Contabilidad Gestión de riesgos Pensamiento analítico Capacidad de toma de decisiones	Licenciado en Finanzas o Economía. Amplia trayectoria en puestos similares	USD 21.670	Mediano plazo Brasil: mediano plazo México: largo plazo
--------------------------	---	--	---	------------	---

* Tipo de cambio dólar MEP: 870 - 12 octubre 2023

8.1.3 - Personal Operativo

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Habilidades Técnicas	Costo USD anual	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
Analista comercial	Seguimiento y análisis de ventas Generación de reportes Elaborar estrategias de ventas Análisis de mercado Identificación de oportunidades	Conocimientos de contabilidad y finanzas Experiencia previa en el sector	USD 11.348	Mediano plazo
Analista de marketing	Llevar a cabo el plan de promoción.	Manejo experto de las plataformas de	USD 12.544	Mediano plazo

	<p>Creación de contenido</p> <p>Encargado de la ejecución de las campañas en todos los medios digitales</p> <p>Benchmarking</p>		<p>pauta: Meta y Google Ads</p> <p>Email marketing. Manejo de herramientas de <i>newsletter</i> (Ej: MailChimp, Sendinblue, etc)</p> <p>Diseño gráfico</p> <p>Manejo de herramientas de diseño (Ej: Adobe Photoshop / Illustrator)</p>		
Representante del servicio al cliente (x2)	<p>Atender las consultas y resolver los problemas de los usuarios</p> <p>Gestión de quejas</p> <p>Educación del cliente</p> <p>Recopilación de ideas, sugerencias y <i>feedback</i> de los usuarios. Elaboración de reportes en base a esta información.</p>		<p>Habilidades de comunicación</p> <p>Idiomas (Español / Portugués / Inglés)</p>	USD 12.104 c/uno	<p>1 - Mediano plazo</p> <p>2 - Largo plazo</p>
Ejecutivo de Alianzas (x2)	<p>Contratos con <i>partners</i></p> <p>Seguimiento de relaciones con los <i>partners</i></p> <p>Busqueda de nuevos aliados</p>		<p>Habilidades de comunicación</p> <p>Capacidad de negociación</p>	USD 13.728 c/uno	<p>1 - Mediano plazo</p> <p>2 - Largo plazo</p>
Analista financiero	<p>Elaboración de reportes</p>		<p>Pensamiento analítico</p>	USD 11.889	<p>Mediano plazo</p>

	Análisis financiero Planificación del presupuesto Análisis de costos y cobros Gestionar la liquidez Análisis de riesgos				
--	---	--	--	--	--

* Tipo de cambio dólar MEP: 870 - 12 octubre 2023

8.1.4 - Personal Técnico / Digital

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Habilidades Técnicas	Costo USD anual	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
Programador Front End	Desarrollo de pantallas Optimización de rendimiento Testing Encargado de los 3 desarrollos (Web, Mobile Android y iOS)	Programación front-end	Software Factory	2 en el corto plazo. 1 a partir del mediano (consultora)
Programador Back End	Desarrollo de lógica y funcionalidades (Web, Mobile Android y iOS) Integraciones de API's Optimización de rendimiento Testing Machine Learning	Programación back end	Software Factory	2 en el corto plazo. 1 a partir del mediano (consultora)
Administrador de Base de Datos y Nube	Gestión y control de las bases de datos	Conocimiento de base de datos	Software Factory	Corto plazo (consultora, incorporación en mes 5)

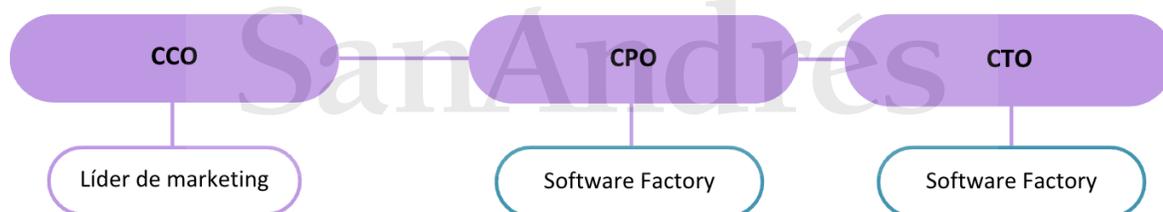
				Largo plazo (equipo propio)
UX Specialist Sr	Encargado del diseño de la experiencia de usuario y de la interfaz del producto	Diseñador	Software Factory	Corto plazo (consultora)
QA	Diseño, ejecución y automatización de pruebas Identificación y seguimiento de problemas Verificación de estándares y cumplimiento	Base de datos Programación	Software Factory	Corto plazo (consultora, incorporación en mes 4)

* Tipo de cambio dólar MEP: 870 - 12 octubre 2023

8.2 - Organigrama

A continuación, proyectamos el organigrama a corto, mediano y largo plazo teniendo en cuenta los puestos anteriormente desarrollados.

Corto plazo



Desde un primer momento Nomad estará dividida en 3 áreas: Comercial, Producto y Tecnología. Cada una de ellas tendrá su propio gerente.

El corto plazo abarca el año 0 de desarrollo inicial (9 meses).

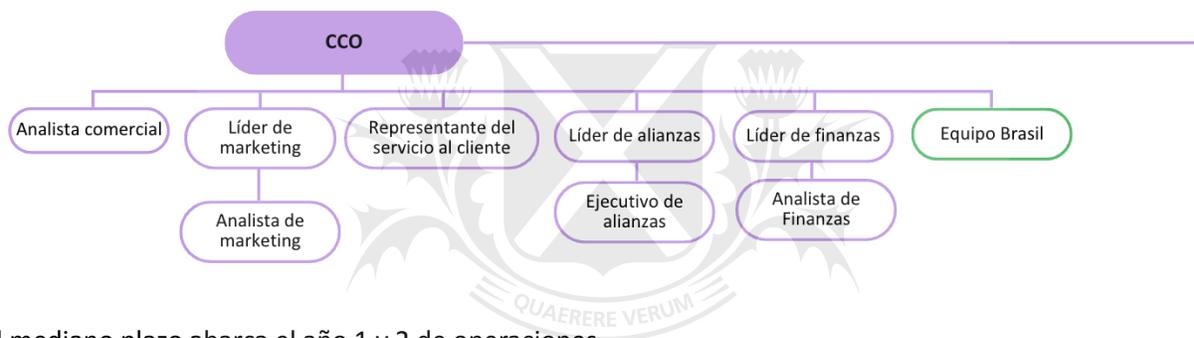
El área Comercial se enfocará en las ventas, el desarrollo de estrategias comerciales y el marketing. Contará con un Líder de Marketing que trabajará codo a codo con el Chief Commercial Officer (CCO).

Es importante destacar que el equipo de las áreas de Producto y Tecnología será contratado a través de una consultora y no será equipo propio. El área de Producto estará enfocada en el seguimiento y priorización del roadmap, en el diseño y mejora constante del producto y en el monitoreo de métricas. El

área de Tecnología se centrará en el desarrollo del producto, almacenamiento y uso de datos e infraestructura tecnológica.

Estimamos que para el desarrollo inicial de Nomad, debemos contar con un Líder Técnico que llevará a cabo la dirección del equipo del área de Tecnología. Necesitamos un UX Specialist Sr para el diseño de la experiencia de usuario y de las interfaces, dos desarrolladores Sr y dos Jr (Front y Back End) para la programación de la aplicación y el algoritmo, un QA para testear el desarrollo y un Administrador de Base de Datos y Nube.

Mediano plazo



El mediano plazo abarca el año 1 y 2 de operaciones.

En este período se incorporarán al equipo un Analista Comercial, un Analista de Marketing y un Representante del Servicio al Cliente.

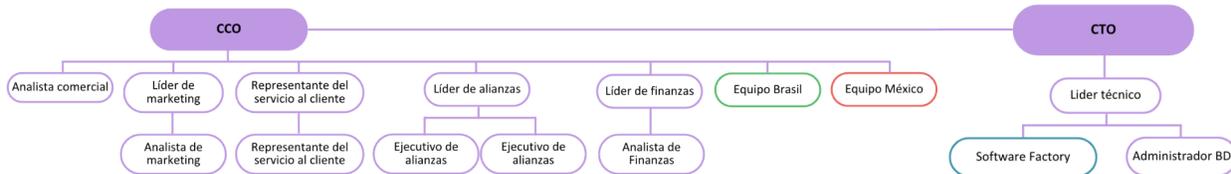
Formaremos un equipo de alianzas conformado por un Líder y un Ejecutivo que se sumará a mitad de año. Se encargarán de establecer una red de contactos y desarrollar las relaciones para obtener los descuentos y beneficios que ofreceremos a nuestros usuarios.

Por otro lado, también sumaremos al equipo un Líder de Finanzas con un Analista a su cargo. La empresa estará en pleno crecimiento de sus operaciones y necesitaremos incorporar dichos roles.

En el año 2 de operaciones, formaremos el equipo de Brasil conformado por un Jefe de Ventas, un Líder de Marketing y un Líder Financiero.

Con respecto a la Software Factory, los desarrolladores Front y Back End se reducirán a dos, quienes continuarán con el mantenimiento y desarrollo de nuevas funcionalidades. El resto del equipo de la consultora se mantendrá igual.

Largo plazo



El largo plazo abarca el año 3, 4 y 5 de operaciones.

A comienzos del tercer año, incorporaremos al equipo propio al Líder Técnico y al Administrador de Base de Datos y Nube para consolidar nuestro equipo y para poder contar con estos recursos de forma interna. A mediados de este año, contrataremos a otro Ejecutivo de Alianzas para mantener, reforzar y crear relaciones estratégicas.

Para el cuarto año estimamos tener una mayor base de usuarios, por lo cual incorporaremos a otro Representante del Servicio al Cliente para atender las consultas. Además, formaremos el equipo de México conformado por un Jefe de Ventas, un Líder de Marketing y un Líder Financiero.

8.2.1 - Descripción de puestos

A continuación desarrollamos las descripciones de puestos para las posiciones del corto plazo:

Identificación del Cargo	
Nombre	Chief Commercial Officer (CCO)
Departamento	Comercial

Misión
Liderar y supervisar las actividades de ventas y marketing de Nomad, desarrollando estrategias específicas para alcanzar las metas establecidas.

Objetivos
1. Desarrollo de estrategias comerciales que apunten al crecimiento de Nomad en el mercado y mejoren su posicionamiento.

2. Monitoreo del mercado y entorno competitivo para identificar oportunidades y amenazas dentro del sector y tomar decisiones en base a estas.
3. Desarrollo y supervisión de un plan estratégico de marketing que impulse la adopción de la aplicación y crecimiento de cuota de mercado.
4. Gestión de la atención al cliente para garantizar un servicio de excelencia a los usuarios y mejorar la satisfacción, fortaleciendo la fidelización de clientes.
5. Supervisión de las métricas de negocio para optimizar el rendimiento y el crecimiento de la empresa.

Funciones	Actividades
Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Brindar la información necesaria para la toma de decisiones al nivel gerencial de la empresa. ● Confeccionar informes para los inversores. ● Diseñar estrategias del área, satisfaciendo necesidades internas. ● Cultivar y gestionar relaciones con aliados estratégicos. ● Gestionar el presupuesto del área.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ● Garantizar la seguridad en los procesos de venta y protección de datos personales y sensibles. ● Identificación y evaluación de riesgos comerciales y desarrollo de estrategias apropiadas para mitigarlos.
Proyectos y Aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar oportunidades de tendencias y mejoras.
Administración y Gestión	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer objetivos para el área.
Soporte y Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Brindar un buen soporte al usuario en el corto plazo y luego supervisar el del representante del servicio al cliente.

Identificación del Cargo	
Nombre	Chief Product Officer (CPO)
Departamento	Producto

Misión
Liderar el desarrollo y la visión del producto garantizando que cumpla con las necesidades de los usuarios y las demandas del mercado en conjunto con los objetivos de la compañía. Debe trabajar en conjunto con ventas, marketing y tecnología para asegurar coherencia y calidad.

Objetivos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar problemas y puntos de dolor del usuario. 2. Identificar necesidades y demandas del mercado. 3. Proponer ideas que resuelvan dichos problemas y necesidades. 4. Priorizar funcionalidades y particularidades del producto para maximizar el valor para los inversores, clientes y la empresa. 5. Velar por la calidad del producto, debe garantizar cumplir con altos estándares de calidad.

Funciones	Actividades
Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestionar el presupuesto del área. ● Planificar y ejecutar lanzamientos y actualizaciones. ● Armado de roadmap y priorización de funcionalidades.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ● Asegurarse de que el producto esté en condiciones y cumpla con los requerimientos para cada lanzamiento.
Proyectos y Aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Pruebas de usabilidad del producto. ● Análisis de feedback y sugerencias del usuario.

Administración y Gestión	<ul style="list-style-type: none"> ● Reportes y documentación. ● Gestión de riesgos.
Soporte y Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Monitoreo de rendimiento de la aplicación.

Identificación del Cargo	
Nombre	Chief Technology Officer (CTO)
Departamento	IT

Misión
Colaborar en la mejora de los procesos y operaciones mediante la incorporación de nuevas tecnologías que optimicen la eficiencia y reduzcan los costos y tiempos.

Objetivos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar nuevas tecnologías en el mercado que permitan optimizar procesos y soluciones dentro de la empresa. 2. Asegurar la seguridad de datos. 3. Investigar nuevas herramientas y tecnologías para apoyar el desarrollo de nuevos negocios. 4. Facilitar las tecnologías necesarias para sostener el desarrollo del producto.

Funciones	Actividades
Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar e implementar la estrategia del área alineada al negocio. ● Controlar y hacer el seguimiento del desarrollo del producto ● Gestionar el presupuesto del área.

Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseñar la política de respaldo de la información propia del negocio. ● Realizar control de virus y spyware a nivel de red y equipos de escritorio. ● Gestionar relaciones con proveedores. ● Garantizar la seguridad de los usuarios implementando y cumpliendo la política de privacidad de datos y regulaciones afines.
Proyectos y Aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir políticas de desarrollos y puestas en producción en conjunto con el Líder Técnico. ● Evaluar tecnologías que aporten al desarrollo del negocio. ● Evaluar, adquirir, implementar, facilitar y controlar el desarrollo de nuevas aplicaciones. ● Establecer controles de calidad sobre los productos desarrollados.
Administración y Gestión	<ul style="list-style-type: none"> ● Asegurar que todos los integrantes del equipo tengan las herramientas tecnológicas y licencias necesarias para el trabajo diario.
Soporte y Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Determinar los requerimientos (calidad y cantidad) de las herramientas de trabajo (hardware y software) para el personal de la Empresa. ● Controlar el óptimo funcionamiento de los servicios de enlace (redes) que proporcionan los proveedores contratados. ● Revisar periódicamente los equipos (servidores) para asegurar su total operación. ● Mantener la relación con los proveedores tecnológicos y evaluar periódicamente el servicio proporcionado.

Identificación del Cargo	
Nombre	Líder de Marketing
Departamento	Comercial
Reporta a	Chief Commercial Officer

Misión
Inspirar a las personas y conectar con ellas desde un lado emocional y creativo mientras impulsa el crecimiento y relevancia de Nomad en el mercado fomentando la fidelización y lealtad de los usuarios.

Objetivos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estrategias de marketing efectivas en todos los canales elegidos. 2. Maximizar el alcance e impacto de dichas estrategias. 3. Atraer potenciales clientes y aumentar la conversión. 4. Gestionar el presupuesto de marketing administrando eficientemente los recursos, teniendo en cuenta el retorno de la inversión. 5. Desarrollar la identidad de marca, fortalecerla y distribuirla a través de todos los canales y equipo para aumentar el reconocimiento y confianza en Nomad.

Funciones	Actividades
Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Benchmarking de empresas similares (competencia y sustitutos). ● Construir relaciones con influencers . ● Análisis de KPI's y métricas.
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar la personalidad e identidad de la marca. ● Crear un plan de marketing en medios digitales.
Proyectos y Aplicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Estar actualizado sobre las últimas novedades tecnológicas y tendencias.
Administración y Gestión	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión de equipo. Supervisar y liderar el área asegurando el cumplimiento de objetivo y la utilización de las últimas tecnologías.

Soporte y Mantenición

- Revisar periódicamente las campañas a efectos de asegurar el cumplimiento del plan promocional.



9 - Costos, Finanzas e Inversión

9.1 - Costos

Nuestros costos se conforman por: el desarrollo de la plataforma; los sueldos del equipo propio; el pago de licencias, herramientas y servicios en la nube; los servicios legales y de reclutamiento; los gastos de puesta en marcha; el plan de marketing; y el alquiler de un espacio de co-working.

Todos nuestros costos, excepto las licencias, serán pagados en pesos argentinos pero debido al contexto inflacionario del país, en este plan de negocios los expresamos en dólares usando como referencia el dólar MEP actualizado al 12/10/2023: \$870.

Software Factory

Para el desarrollo de la plataforma contrataremos a una consultora. Esto tiene como beneficio el poder desligarnos de las responsabilidades de los empleadores, como lo son el pago de despidos, juicios laborales y licencias pagas, y el poder contar con un reemplazo ante ausencias de los empleados.

La modalidad de contratación será Time and Materials (T&M)¹⁵, lo que nos permitirá acordar las horas necesarias para el desarrollo del proyecto y abonar el valor hora de los recursos. Es decir, el presupuesto final es acorde al tiempo destinado en el desarrollo. Dentro de los beneficios que aporta esta modalidad se encuentra una mayor flexibilidad y control pudiendo ajustar los recursos en base a las necesidades y evolución del proyecto, y un comienzo más rápido evitando la gestión y presupuestación inicial que conllevan otras modalidades.

Desarrollo de la plataforma	Corto plazo - Pre lanzamiento	Mediano plazo		Largo plazo		
	-9 a 0 meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Software factory	108.542	108.713	108.713	70.521	70.521	70.521

Costo Software Factory

En el año 0 desarrollaremos el MVP, este será un período de 9 meses. La siguiente imagen desglosa el costo estimado de cada rol necesario para el desarrollo del proyecto. Este número está compuesto por la cantidad de horas asignadas a cada uno multiplicado por el valor hora según la posición. Las horas de trabajo varían de acuerdo a la instancia en la que se encuentre el proyecto. Como mencionamos en el Módulo 4 - Solución Producto Digital, estimamos las horas de cada rol con la ayuda de una consultora.

¹⁵ *Time & Materials: las ventajas de un desarrollo flexible.* (2022). Asap Consulting.
<https://asap-consulting.com.ar/time-materials-las-ventajas-de-un-desarrollo-flexible/>

Consideramos un fee del 150% de parte de la Software Factory por sus servicios. El valor total del desarrollo del MVP es de USD 108.542.

Para estimar los sueldos, utilizamos el reporte salarial de Randstad Q3 2023.

Salarios / Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Líder técnico	\$318	\$318	\$954	\$954	\$954	\$954	\$954	\$954	\$954
UX Specialist Sr	\$216	\$432	\$432	\$865	\$865	\$865	\$432	\$432	\$216
Administrador de base de datos y nube	\$0	\$0	\$0	\$0	\$124	\$124	\$124	\$124	\$124
Dev FE Sr	\$297	\$595	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$595	\$595
Dev Fe Jr	\$238	\$476	\$952	\$952	\$952	\$952	\$952	\$476	\$476
Dev BE Sr	\$297	\$595	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$595	\$595
Dev BE Jr	\$238	\$476	\$952	\$952	\$952	\$952	\$952	\$476	\$476
QA	\$0	\$0	\$0	\$182	\$182	\$364	\$364	\$364	\$364
Subtotal	\$1.605	\$2.892	\$5.669	\$6.283	\$6.407	\$6.589	\$6.157	\$4.015	\$3.799
TOTAL con fee consultora	\$4.012	\$7.229	\$14.173	\$15.708	\$16.018	\$16.473	\$15.392	\$10.038	\$9.498
TOTAL DESARROLLO	\$108.542								

Costos Software Factory corto plazo

En la siguiente imagen mostramos el costo estimado para cada rol en el mediano y largo plazo con los mismos criterios utilizados en el corto plazo. Consideramos una variación de horas y roles con respecto al período anterior de acuerdo a las necesidades del producto.

Salarios / Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Líder técnico	\$636	\$636	\$636	\$636	\$636	\$636	\$636	\$636	\$636	\$636	\$636	\$636
UX Specialist Sr	\$303	\$303	\$303	\$303	\$303	\$303	\$303	\$303	\$303	\$303	\$303	\$303
Administrador de base de datos y nube	\$124	\$124	\$124	\$124	\$124	\$124	\$124	\$124	\$124	\$124	\$124	\$124
Dev FE Sr	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190
Dev BE Sr	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190	\$1.190
QA	\$182	\$182	\$182	\$182	\$182	\$182	\$182	\$182	\$182	\$182	\$182	\$182
Subtotal	\$3.624	\$3.624	\$3.624	\$3.624	\$3.624	\$3.624	\$3.624	\$3.624	\$3.624	\$3.624	\$3.624	\$3.624
TOTAL con fee consultora	\$9.059	\$9.059	\$9.059	\$9.059	\$9.059	\$9.059	\$9.059	\$9.059	\$9.059	\$9.059	\$9.059	\$9.059
TOTAL DESARROLLO	\$108.713											

Costos Software Factory mediano y largo plazo

Sueldos de equipo

Como explicamos en el apartado 8.2 - *Organigrama*, ampliaremos el equipo a medida que Nomad crece y se expande internacionalmente.

Tomamos como referencia el reporte salarial de Randstad Q3 2023 para la industria de IT como mencionamos en módulos anteriores.

Sueldos equipo propio	Corto plazo - Pre lanzamiento	Mediano plazo		Largo plazo		
	-9 a 0 meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CCO		33.471	33.471	33.471	33.471	33.471
CTO		33.471	33.471	33.471	33.471	33.471
CPO		33.471	33.471	33.471	33.471	33.471
Analista comercial		11.348	11.348	11.348	11.348	11.348
Líder de Marketing	15.227	20.303	20.303	20.303	20.303	20.303
Analista de marketing			12.544	12.544	12.544	12.544
Representante del servicio al cliente			12.104	12.104	12.104	12.104
Representante del servicio al cliente II					12.104	12.104
Líder de Alianzas			21.246	21.246	21.246	21.246
Ejecutivo de Alianzas			6.864	13.728	13.728	13.728
Ejecutivo de Alianzas II				6.864	13.728	13.728
Líder Financiero		21.670	21.670	21.670	21.670	21.670
Analista financiero JR			11.889	11.889	11.889	11.889
Líder técnico				23.155	23.155	23.155
Administrador de base de datos				15.036	15.036	15.036
Equipo Brasil						
Jefe de Ventas			28.398	28.398	28.398	28.398
Líder de Marketing			26.856	26.856	26.856	26.856
Líder Financiero			28.664	28.664	28.664	28.664
Equipo México						
Jefe de Ventas					36.918	36.918
Líder de Marketing					34.913	34.913
Líder Financiero					37.263	37.263
TOTAL SUELDOS	15.227	153.735	302.302	354.222	482.284	482.284

Sueldos equipo propio

Licencias y herramientas

Para el desarrollo del negocio, vamos a necesitar de las siguientes herramientas:

Licencias y herramientas	Corto plazo - Pre lanzamiento	Mediano plazo		Largo plazo		
	-9 a 0 meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Azure	14.460	14.460	16.212	16.212	19.716	19.716
Google Workspace	864	1.296	3.024	3.672	4.536	4.536
Gleap		1.440	1.440			
JIRA	1.144	1.525	1.525	1.525	1.525	1.525
Power BI		1.440	3.120	3.600	4.080	4.080
API Google Maps		482	3.556	18.119	50.848	120.585
App Store - Apple		99	99	99	99	99
Play Store - Android		25				
TOTAL LICENCIAS Y HERRAMIENTAS	16.468	20.767	28.976	43.227	80.804	150.541

Costos de licencias y herramientas

Marketing

El presupuesto de marketing será dividido entre los diferentes canales, detallados en la sección 6.3.1 *Canales*. El período pre lanzamiento y año 1, al igual que los años 3 y 5 requieren destinar más recursos dado los lanzamientos en cada país que implican dar a conocer Nomad y generar awareness.

Marketing	Corto plazo - Pre lanzamiento	Mediano plazo		Largo plazo		
	-9 a 0 meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto marketing	6.000	50.000	50.000	105.000	105.000	150.000

Costos de Marketing

Propiedad, planta y equipo

Alquilamos una oficina de la empresa Working&Co. A partir del año 2, la ampliaremos ya que expandiremos el equipo.

PPE	Corto plazo - Pre lanzamiento	Mediano plazo		Largo plazo		
	-9 a 0 meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler coworking		1.835	3.059	3.059	3.059	3.059

Costos de PPE

Gastos de apertura y puesta en marcha y servicios externos

Para el comienzo de las operaciones en Argentina, tendremos que abonar el registro de marca, dominio y algoritmo y la constitución de la sociedad. Además, en los años de constitución de las sociedades tanto en Argentina como en Brasil y México, contrataremos a un estudio para que nos asista en cuestiones legales. Por último, para el proceso de armado y contratación del equipo tanto de Argentina como del exterior, contaremos con un servicio de reclutamiento.

Puesta en marcha y servicios	Corto plazo - Pre lanzamiento	Mediano plazo		Largo plazo		
	-9 a 0 meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Registro de marca	8		430		150	
Registro de dominio	400					
Registro algoritmo	3					
Constitución SRL	222		1.200		1371	
Servicios legales	10.760	3.587	14.347	3.587	14.347	3.587
Servicio reclutamiento		8.398	2.100	8.398	2.100	2.100
TOTAL PUESTA EN MARCHA Y SERVICIOS	11.393	11.985	18.076	11.985	17.968	5.686

Gastos de apertura y puesta en marcha

Resumen costos operativos

En la siguiente tabla, podemos observar un resumen de los costos de Nomad en un plazo de 5 años y 9 meses incluyendo el pre lanzamiento.

Resumen costos	Corto plazo - Pre lanzamiento	Mediano plazo		Largo plazo		
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Software Factory	108.542	108.713	108.713	70.521	70.521	70.521
Sueldos	15.227	153.735	302.302	354.222	482.284	482.284
Licencias y herramientas	16.468	20.767	28.976	43.227	80.804	150.541
Marketing	6.000	50.000	50.000	105.000	105.000	150.000
PPE		1.835	3.059	3.059	3.059	3.059
Gastos de apertura y puesta en marcha	633	0	1.630	0	1.521	0
Servicios externos	10.760	11.985	16.446	11.985	16.446	5.686
TOTAL	157.631	347.035	511.127	588.014	759.637	862.092

Resumen costos operativos

9.2 - Inversiones

9.2.1 - Inversiones requeridas

En cada instancia en la que el equipo se expande, compraremos laptops para cada integrante del equipo comercial para el desarrollo de sus actividades.

Inversiones	Corto plazo - Pre lanzamiento	Mediano plazo		Largo plazo		
	-9 a 0 meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Laptops	1494	2989	11954	4483	5977	

Inversiones

9.2.3 - Detalle de Inversiones

Concepto	Costo(\$)	Nuevo o segunda mano	Vida útil (meses)	Amortización mensual
Laptops	1494	Nuevo	36	41,5

Detalles de inversiones

9.3 - Inversión inicial

La inversión inicial estimada para el desarrollo del MVP y las operaciones que lo acompañan, es de USD 289.084.

Inversión inicial	Corto plazo - Pre lanzamiento
	Año 0
Software Factory	108.542
Sueldos	15.227
Licencias y herramientas	16.468
Marketing	6.000
Gastos de apertura y puesta en marcha	633
Servicios externos	10.760
TOTAL	157.631

Inversión inicial

9.4 - Precios

Establecimos la política de precios basándonos en el modelo freemium de Spotify. Como se mencionó en el Módulo 5 - *Modelo de Negocios*, en la fuente de ingresos del Business Model Canvas, los usuarios podrán acceder a dos días de planificación gratuita y luego deberán abonar la versión completa de Nomad.

La versión paga tendrá un valor de USD 3,99 para viajes individuales y un 50% más para viajes grupales, siendo de USD 5,99. A partir del tercer año, habrá un aumento en los precios a medida que Nomad crece y aumenta la propuesta de valor.

En la siguiente imagen se puede ver la evolución del precio a lo largo del tiempo considerando un precio promedio entre el individual y el grupal.

Promedio precios			
Año	Individual	Flia	Precio promedio
Año 1	3,99	5,99	4,99
Año 2	3,99	5,99	4,99
Año 3	5,99	8,99	7,49
Año 4	8,99	13,49	11,24
Año 5	8,99	13,49	11,24

Evolución de precios

9.5 - Pronósticos de ventas en unidades y en pesos y tendencia de crecimiento del Market Share.

En la siguiente imagen podemos observar el pronóstico de ventas en unidades y dólares a un plazo de 5 años.

Mercado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SOM - Argentina	1.722.771	1.757.226	1.792.371	1.828.218	1.864.783
Usuarios captados % SOM	1%	3%	7%	14%	20%
Usuarios	17.228	52.717	125.466	255.951	372.957
SAM - Argentina					
Resto de Europa		242.860	247.717	252.672	257.725
EEUU		1.259.688	1.284.882	1.310.579	1.336.791
Usuarios captados %		1%	3%	5%	7%
Usuarios		15.025	45.978	78.163	111.616
Usuarios Argentina	17.228	67.742	171.444	334.113	484.573
SAM - Brasil			15.082.185	15.383.829	15.691.505
Usuarios captados % BR			1%	3%	7%
Usuarios Brasil			150.822	461.515	1.098.405
SAM - México					8.931.353
Usuarios captados % MX					1%
Usuarios México					89.314
Usuarios Totales	17.228	67.742	322.266	795.628	1.672.292

% Ventas Argentina	8%	15%	17%	20%	23%
Ventas Argentina	1.378	10.161	29.145	66.823	111.452
% Ventas Brasil			15%	17%	20%
Ventas Brasil			22.623	78.458	219.681
% Ventas México					15%
Ventas México					13.397
Ventas Totales	1.378	10.161	51.769	145.280	344.530
Precio USD	\$4,99	\$4,99	\$7,49	\$11,24	\$11,24
Forecast Ventas (USD)	\$6.874	\$50.680	\$387.618	\$1.632.586	\$3.871.654

Proyección de usuarios y ventas

En el primer año apuntaremos a nuestro SOM definido anteriormente. Estos son los residentes de Argentina que viajan a alguno de los 4 países más visitados de Europa: España, Francia, Italia y Alemania. En el año 1 pretendemos captar un 1% de este mercado, escalando hasta llegar al 20% en el quinto año.

A partir del año 2, a su vez, buscaremos ampliar nuestro mercado añadiendo más destinos de viajes. Como detallamos en el apartado 2.3 - *Segmentación del mercado*, nuestro SAM abarca a quienes viajen al resto de los países de Europa y a Estados Unidos.

En el tercer y quinto año nos expandimos a Brasil y México respectivamente buscando captar un 1% de cada mercado en el primer año e ir captando más clientes año tras año.

Es importante destacar que consideramos un crecimiento poblacional del 2% para todos los países.

Teniendo en cuenta los mercados que mencionamos anteriormente, del total de usuarios captados, estimamos que sólo un 8% adquirirá la versión paga en el primer año, porcentaje que irá aumentando a medida que Nomad se convierta en un producto más sólido y conocido.

9.6 - Proyección de ingresos

Nuestra fuente de ingresos se compone de las ventas y las comisiones que cobramos a Viator. Estimamos que un 10% de los usuarios que utilizan la versión paga gastan USD 200 en actividades de Viator a través de Nomad.

A mitad del primer año, en el primer lanzamiento luego del MVP, ofreceremos la redirección a la página de Viator para la compra de actividades, por lo cuál obtendremos un 8% de comisión. A partir del segundo año, tendremos la funcionalidad de compra integrada a la aplicación, obteniendo una comisión del 10%.

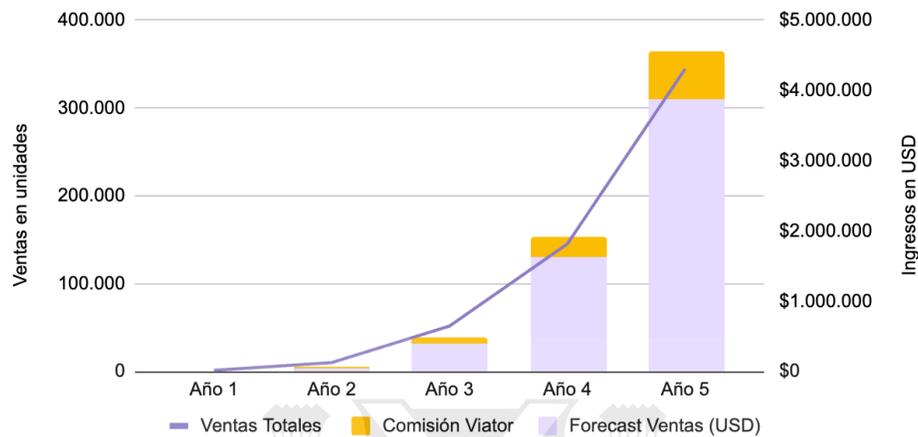
Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$6.874	\$50.680	\$387.618	\$1.632.586	\$3.871.654
Comision Viator					
Viajeros que usan Viator (10%)	138	1.016	5.177	14.528	34.453
Gasto estimado en turismo (USD 500)	\$68.911	\$508.067	\$2.588.437	\$7.264.008	\$17.226.491
Gasto estimado en Viator (40%)	\$27.564	\$203.227	\$1.035.375	\$2.905.603	\$6.890.596
Comisión Viator	\$2.205	\$20.323	\$103.537	\$290.560	\$689.060
Total Ingresos	\$9.079	\$71.002	\$491.156	\$1.923.146	\$4.560.713

Proyección ingresos

Teniendo en cuenta los ingresos por las comisiones de Viator y las ventas explicadas en el apartado anterior, el total de ingresos del primer año sería de USD 9.079.

En el siguiente gráfico mostramos la relación entre ventas en unidades e ingresos (ventas + comisiones) y su evolución en los próximos 5 años.

Proyección ventas e ingresos



Proyección de ventas e ingresos

9.7 - Estados de Resultados proyectados

A continuación, presentamos el Estado de Resultados desde el año 0 de desarrollo hasta el año 5 de operaciones. Como se puede observar, en los primeros años tenemos un resultado negativo. Es importante remarcar que el año 0 está destinado al desarrollo y aún no salimos al mercado. En el cuarto año luego del lanzamiento, comenzamos a generar ganancias.

EERR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	0	6.874	50.680	387.618	1.632.586	3.871.654
Comision Viator	0	2.205	20.323	103.537	290.560	689.060
Impuesto IIBB (5%)	0	(454)	(3.550)	(24.558)	(96.157)	(228.036)
Ingresos netos	0	8.625	67.452	466.598	1.826.989	4.332.678
Costos	(157.631)	(347.035)	(511.127)	(588.014)	(759.637)	(862.092)
EBITDA	(157.631)	(338.410)	(443.674)	(121.416)	1.067.352	3.470.585
Depreciaciones y amortizaciones	(498)	(2.079)	(6.064)	(1.247)	(1.247)	0
Resultado Operativo (EBIT)	(158.129)	(340.489)	(449.738)	(122.664)	1.066.105	3.470.585
Impuesto a las ganancias (35%)	55.345	119.171	157.408	42.932	(373.137)	(1.214.705)
Saldo a favor año anterior	0	55.345	174.516	331.925	374.857	1.720
Saldo a favor año corriente	55.345	119.171	157.408	42.932	0	0
Impuesto a pagar	0	0	0	0	0	(1.212.985)
Resultado Neto	(102.784)	(221.318)	(292.330)	(79.731)	692.968	2.255.881

E.E.R.R

9.8 - Obtención de fondos

La inversión inicial será aportada por los socios fundadores de la siguiente forma: Tiziana Maddalena y Rosario Rodriguez Montenegro aportarán el 70% del monto total y el 30% restante el tercer founder. Con

esto, buscaremos desarrollar el MVP y lanzarlo al mercado acompañándolo con las acciones necesarias de marketing. Decidimos financiar este proyecto con capital propio principalmente para mantener el control de las decisiones estratégicas, priorizando la autonomía y flexibilidad que esto nos otorga.

9.9 - Análisis económico y financiero.

VAN y TIR

Calculamos los flujos de fondos libres del proyecto desde el año 0 al 5 con una tasa de descuento del accionista del 30,01%. El Valor Actual Neto (VAN) es de USD 160.243, lo que nos dice que este es un proyecto rentable. La Tasa de Retorno de la Inversión (TIR) es del 38% por lo que de cada USD 100 invertidos, obtendremos un ingreso de USD 38 cada año.

Además, proyectamos los flujos a perpetuidad con una tasa de crecimiento del 2% a partir del sexto año, lo que nos da un VAN con perpetuidad de USD 2.245.082.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	(157.631)	(338.410)	(443.674)	(121.416)	1.067.352	3.470.585
Impuesto a pagar	0	0	0	0	0	(1.212.985)
Variación Cap de Trabajo	915	(226)	(2.712)	(20.706)	(71.183)	(131.081)
Capex	(1.494)	(2.989)	(11.954)	(4.483)	(5.977)	0
FFL	(158.210)	(341.624)	(458.341)	(146.605)	990.193	2.126.519
FFL con perpetuidad	(158.210)	(341.624)	(458.341)	(146.605)	990.193	9.870.360

Rf (tasa libre de riesgo)	4,70%
Prima de riesgo de mercado	5,00%
Beta desapalancada	1,42
Riesgo país	18,21%
Ke	30,01%

VAN sin perpetuidad	160.243
----------------------------	----------------

Tasa de crecimiento	2%
Valor terminal	7.743.840

VAN con perpetuidad	2.245.082
----------------------------	------------------

TIR	38%
------------	------------

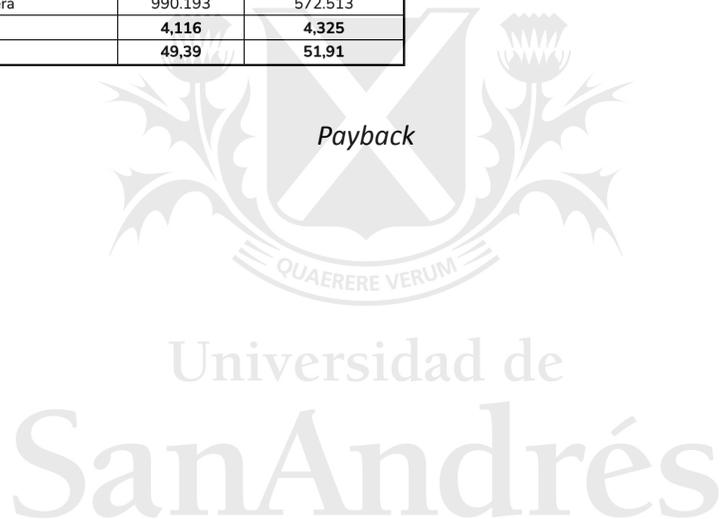
Flujos de fondos libres del proyecto. VAN y TIR.

Payback

El plazo de retorno de la inversión es de aproximadamente 4 años.

Año	0	1	2	3	4	5
FFL	(158.210)	(341.624)	(458.341)	(146.605)	990.193	2.126.519
Factor de dscto	1,00	1,30	1,69	2,20	2,86	3,71
FFL descontados	(158.210)	(262.768)	(271.166)	(66.714)	346.587	572.513
FFL acumulados	(158.210)	(499.834)	(958.175)	(1.104.780)	(114.588)	2.011.932
FFL descontados acumulados	(158.210)	(420.978)	(692.144)	(758.858)	(412.270)	160.243

	Payback	Payback modificado
Año anterior al recupero	3	3
Flujo acum. Del año anterior al recupero (abs)	1.104.780	758.858
Flujo del año en que se recupera	990.193	572.513
Payback en años	4,116	4,325
Payback en meses	49,39	51,91



10 - Aspectos Legales

10.1 - Creación de sociedad jurídica

Constituiremos una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) en Argentina. Este tipo de sociedad permite limitar nuestra responsabilidad únicamente al capital aportado y, por ende, proteger nuestros activos ante problemas financieros, al no ser responsables de las deudas y obligaciones de la empresa. Además, en comparación con otras formas jurídicas, su constitución ante la Inspección General de Justicia (IGJ) es más económica y sencilla ya que requiere de menos formalidades.

En el tercer año de operaciones planeamos expandirnos a Brasil y, en el quinto año, a México. En estas instancias, por lo tanto, será necesaria la constitución de la sociedad correspondiente en cada uno de estos territorios para poder operar allí. De la misma manera, deberemos registrar la marca y dominio para cada país. Contaremos con un servicio legal que nos asistirá en dichas operaciones y en el manejo de impuestos según la normativa que corresponda.

10.2 - Marco legal donde operará el negocio

Las siguientes leyes darán marco legal a la operación de nuestro modelo de negocios en Argentina.

- Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 25.326): regula los derechos, obligaciones y principios que deben seguirse al recolectar, procesar y almacenar datos personales de los individuos.
- Ley de Defensa del Consumidor (Ley N° 24.240): detalla los derechos de los consumidores y las obligaciones de los proveedores de bienes y servicios.
- Ley de Marcas y Designaciones (Ley N° 22.362): reglamenta el registro y la protección de marcas.
- Ley de Propiedad Intelectual (Ley N° 11.723): protege los derechos de autor sobre obras intelectuales, incluyendo programas de software.

Para garantizar el cumplimiento de las normativas legales e impositivas, así como para llevar a cabo las acciones legales necesarias para Nomad, contaremos con los servicios de un estudio legal. De esta manera, podremos llevar a cabo todos los aspectos legales y regulatorios relacionados con nuestra empresa. Cabe destacar que, es importante que dicho estudio se especialice en derecho vinculado a productos digitales de manera de poder contar con el asesoramiento legal específico y correspondiente a nuestro negocio.

10.3 - Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento

Marca

Llevaremos a cabo el proceso de registro de marca en el Instituto Nacional de Protección Intelectual (INPI). Al expandirnos a más países deberemos registrarla en cada uno de ellos en los organismos correspondientes.

Dominio

Registraremos el dominio *nomad.com* en GoDaddy, una organización global de registro de dominios. Como a futuro planeamos expandirnos a más países y ser una empresa internacional, utilizaremos el top level domain “.com”, que se utiliza para identificar empresas comerciales, sin agregar el dominio nacional “.ar”.

Algoritmo

Protegeremos el algoritmo que vamos a desarrollar para Nomad registrándolo en la Dirección Nacional del Derecho de Autor (DNDA). Como autores del software, esto nos permitirá registrarlo para resguardar los derechos de propiedad intelectual sobre el mismo internacionalmente.

10.4 - Términos y condiciones del Producto Digital

Esta política de condiciones de uso es válida a partir de diciembre 2023.

Nomad S.R.L, persona jurídica de derecho privado describe, a través de este documento, las normas de uso del sitio *nomad.com* y de cualquier otro sitio web, tienda o aplicación operada por el titular.

Al navegar por este sitio web y/o utilizar la aplicación, consideramos que está de acuerdo con las condiciones de uso que figuran a continuación. Si no está de acuerdo con los términos de este acuerdo, le pedimos que no haga ningún otro uso de este sitio web y/o aplicación, mucho menos que se registre o envíe sus datos personales.

Si cambiamos nuestras condiciones de uso, publicaremos el nuevo texto en este sitio web, con una fecha de revisión actualizada. Podemos modificar este documento en cualquier momento.

Si hay un cambio significativo en los términos de este acuerdo, podemos informarle utilizando la información de contacto que tenemos en nuestra base de datos o mediante una notificación.

El uso de este sitio web y/o aplicación después de los cambios significa que usted acepta las condiciones de uso revisadas. Si, después de leer la versión revisada, no está de acuerdo con sus términos, por favor, termine su acceso.

SECCIÓN 1 - USUARIO

El uso de este sitio web y/o aplicación le otorga automáticamente la condición de Usuario e implica su plena aceptación de todas las directrices y condiciones incluidas en estas Condiciones.

SECCIÓN 2 - ADHESIÓN JUNTO CON LA POLÍTICA DE PRIVACIDAD

El uso de este sitio web y/o aplicación implica la adhesión a estas Condiciones de Uso y a la versión más actualizada de la Política de Privacidad de Nomad.

SECCIÓN 3 - CONDICIONES DE ACCESO

En general, el acceso al sitio web de Nomad es gratuito y no requiere registro previo. Sin embargo, para hacer uso de algunas funcionalidades, el usuario puede necesitar registrarse, creando una cuenta de usuario con un nombre de usuario y una contraseña de acceso. Para hacer uso de la aplicación es necesario registrarse.

Es responsabilidad del usuario proporcionar únicamente información correcta, auténtica, válida, completa y actualizada, así como no revelar su nombre de usuario y contraseña a terceros.

Algunas partes de este sitio web y/o aplicación ofrecen al usuario la opción de publicar comentarios en determinadas áreas. Nomad no consiente la publicación de contenidos de carácter discriminatorio, ofensivo o ilícito, o que infrinjan los derechos de autor o cualquier otro derecho de terceros.

La publicación de cualquier contenido por parte del usuario de este sitio web y/o aplicación, incluidos los mensajes y comentarios, implica una licencia no exclusiva, irrevocable e irreversible para su uso, reproducción y publicación por parte de Nomad en su sitio web, plataformas de internet y aplicaciones, o incluso en otras plataformas, sin ninguna restricción o limitación.

SECCIÓN 4 - COOKIES

La información sobre el uso que usted hace de este sitio web puede recogerse a través de las cookies. Las cookies son piezas de información que se almacenan directamente en el equipo que se está utilizando. Las cookies permiten recoger información como el tipo de navegador, el tiempo de permanencia en el sitio web, las páginas visitadas, las preferencias de idioma y otros datos de tráfico anónimos. Nosotros y nuestros proveedores de servicios utilizamos la información para la protección de la seguridad, para facilitar la navegación, mostrar la información de manera más eficiente y personalizar su experiencia al utilizar este sitio web, así como para el seguimiento en línea. También recopilamos información estadística sobre el uso del sitio web para mejorar continuamente nuestro diseño y funcionalidad, para entender cómo se utiliza el sitio web y para ayudarle a resolver problemas relevantes.

Si no desea que se recoja su información a través de las cookies, existe un procedimiento sencillo en la mayoría de los navegadores que permite rechazar automáticamente las cookies, o le da la opción de aceptar o rechazar la transferencia de una cookie específica (o varias) de un sitio web concreto a su ordenador. Sin embargo, esto puede crear inconvenientes en su uso del sitio web.

La configuración que elija puede afectar a su experiencia de navegación y al funcionamiento que requiere el uso de cookies. En este sentido, rechazamos cualquier responsabilidad por las consecuencias derivadas del funcionamiento limitado de este sitio web causado por la desactivación de las cookies en su dispositivo (incapacidad para establecer o leer una cookie).

SECCIÓN 5 - PROPIEDAD INTELECTUAL

Todos los elementos de Nomad son propiedad intelectual de la misma o de sus licenciantes. Estos términos o el uso del sitio web no le otorgan ninguna licencia o derecho de uso de los derechos de propiedad intelectual de Nomad o de cualquier tercero.

SECCIÓN 6 - ENLACES A SITIOS WEB DE TERCEROS

Este sitio web puede contener, de vez en cuando, enlaces de hipertexto que le redirigirán a sitios web de nuestros socios, anunciantes, proveedores, etc. Si hace clic en uno de estos enlaces a cualquiera de estos sitios, recuerde que cada sitio tiene sus propias prácticas de privacidad y que nosotros no somos responsables de estas políticas. Por favor, consulte esas políticas antes de enviar cualquier dato personal a esos sitios.

No somos responsables de las políticas y prácticas de recopilación, uso y divulgación (incluidas las prácticas de protección de datos) de otras organizaciones, como Facebook, Apple, Google, Microsoft, o cualquier otro desarrollador de *software* o proveedor de aplicaciones, tienda de medios sociales, sistema operativo, proveedor de servicios de internet o fabricante de dispositivos, incluidos los Datos Personales que usted divulgue a otras organizaciones a través de las aplicaciones, en relación con dichas aplicaciones, o publicados en nuestras redes sociales. Le recomendamos que se informe sobre la política de privacidad y las condiciones de uso de cada sitio web visitado o proveedor de servicios utilizado.

SECCIÓN 7 - PLAZOS Y MODIFICACIONES

El funcionamiento de este sitio web y/o aplicación es por tiempo indefinido.

La totalidad del sitio web y/o aplicación o cada una de sus secciones podrá ser cerrada, suspendida o interrumpida unilateralmente por Nomad, en cualquier momento y sin previo aviso.

SECCIÓN 8 - DATOS PERSONALES

Durante el uso de este sitio web y/o aplicación, ciertos datos personales serán recogidos y procesados por Nomad y/o los Socios. Las normas relativas al tratamiento de los datos personales de Nomad están estipuladas en la Política de Privacidad.

SECCIÓN 9 - CONTACTO

Si tiene alguna pregunta sobre las condiciones de uso, por favor póngase en contacto con nosotros por correo electrónico vía help@nomad.com.



11 - Plan de Implementación y Riesgos

11.1 - Plan de implementación

Año 0: Puesta en marcha y desarrollo

En primer lugar, llevaremos a cabo el proceso de constitución de la sociedad, registro de marca y dominio y algoritmo. Para esto utilizaremos los servicios de una consultora legal. Luego, contrataremos al Líder de Marketing y exploraremos las diferentes alternativas de Software Factory disponibles para el desarrollo del MVP. En tercer lugar, vamos a adquirir las herramientas y licencias necesarias para llevar a cabo el trabajo diario y el desarrollo de la aplicación.

Comenzaremos con el desarrollo de la aplicación tanto de la versión mobile como de la web. Estimamos que este periodo tendrá una duración de nueve meses. Antes de lanzarla, llevaremos a cabo pruebas de usabilidad para validar el correcto funcionamiento de Nomad y encontrar posibles mejoras.

Además, crearemos los perfiles en todas las redes sociales y llevaremos a cabo las primeras acciones de marketing previas al lanzamiento del MVP, para generar awareness en Instagram, Facebook y Tik Tok. Además, llevaremos a cabo la construcción de nuestro sitio web y estrategias y técnicas de optimización.

Año 1: Lanzamiento

En el primer año de operaciones lanzaremos la aplicación en Argentina, estimando captar 17.228 usuarios, lo que representa un 1% del SOM (recordemos que son todos los argentinos que viajen a alguno de los cuatro países más visitados de Europa; es decir: España, Alemania, Italia y Francia). Haremos lanzamientos con nuevas funcionalidades cada 6 meses y las pruebas de usabilidad correspondientes.

Alquilaremos un espacio de co-working para tener las reuniones de equipo. En este año se incorporarán un Analista Comercial y un Líder Financiero dada la salida al mercado de Nomad. Por otro lado, a fin de año contrataremos los servicios de una empresa de reclutamiento para que nos asistan con la expansión de nuestro equipo y la formación del de Brasil.

Haremos campañas de marketing con diferentes objetivos: alcance, consideración, conversión, retención y fidelización. Contrataremos a influencers relacionados a viajes y estilo de vida para determinadas acciones.

Al ser el primer año en que la aplicación estará en funcionamiento, agregaremos un espacio de feedback y sugerencias para que los usuarios puedan expresar sus ideas y problemáticas.

Año 2 a 5: Expansión

En el segundo año sumaremos como destinos el resto de los países de Europa y Estados Unidos. Planeamos captar un 3% de los argentinos que viajen a uno de los 4 países más populares de Europa y un 1% de los que viajan a los nuevos destinos incorporados en este año: resto de los países del continente y Estados Unidos. En total estimamos capturar 67.742 usuarios, de los cuales esperamos que un 15% obtengan la versión paga, es decir 10.161 viajeros.

Al mismo tiempo, comenzaremos a planear la expansión a Brasil, formar el equipo y conocer el mercado. Por otro lado, nuestro equipo local crecerá ya que se incorporarán 6 personas, acompañando el crecimiento de Nomad. Esto incluye la formación del equipo de alianzas estratégicas.

En el tercer año desembarcaremos nuestras operaciones en Brasil y tres meses antes del lanzamiento comenzaremos con las campañas de marketing en este mercado. Nuestro equipo en Argentina seguirá creciendo.

En el cuarto año, formaremos el equipo de México y planificaremos la llegada de nuestras operaciones para el quinto año, tal cual lo habremos hecho con Brasil.

Durante estos años, nos enfocaremos en mejorar nuestro producto y brindar un mejor servicio, siempre estando actualizados en las últimas tecnologías. Analizaremos los datos de los viajeros y podremos formar diferentes y nuevos perfiles de viajeros para los cuales podremos ofrecer soluciones específicas. Cabe destacar que las acciones de marketing se mantendrán constantes a lo largo del tiempo y serán propias de cada mercado.

11.2 - Plan alternativo

Es importante contar con un plan alternativo de implementación para el caso en el que se activen oportunidades y/o amenazas. Utilizaremos algunas de las mencionadas en el Módulo 3 - *Análisis de Factibilidad, Riesgos e Incertidumbre* a modo de ejemplo.

Amenaza: Expansión del Metaverso u otros productos relacionados

En el caso en el que estos productos cobren mayor relevancia en la industria del turismo y las tecnologías que conocemos actualmente pierdan valor, buscaremos mitigar su efecto incursionando en nuevas tecnologías y herramientas.

Nos mantendremos informados acerca de avances en este campo para evaluar cómo podrían mejorar nuestro servicio. Analizaremos la incorporación de realidad aumentada y/o virtual a los itinerarios.

Además, podríamos asociarnos con empresas que se dediquen al desarrollo de estas tecnologías para adaptarnos más rápidamente.

Amenaza: Demoras en el desarrollo del producto

Como mencionamos anteriormente, las causas pueden ser internas o externas. Consideramos como posibles causas internas:

- Subestimación del equipo de desarrollo: en este caso, veremos la posibilidad de destinar más presupuesto en la contratación de personal y realizaremos un análisis para identificar en dónde estuvo el error en la estimación.
- Problemas de calidad del producto: si detectamos defectos durante el desarrollo necesitaremos tiempo adicional para corregirlos y asegurarnos de lanzar un producto de calidad.
- Falta de inversiones: si no obtenemos los recursos necesarios para el desarrollo de la aplicación, puede que se generen demoras. Llegado el caso, buscaremos alternativas de financiamiento y reduciremos costos en la medida de lo posible.

Como causas externas pensamos en:

- Alteraciones en el mercado: si hay cambios en la demanda, en la competencia o en las tendencias puede que nos veamos obligados a hacer ajustes en el producto, lo que impactaría en los tiempos de desarrollo generando una demora. En tal caso, deberemos analizar si realmente vale la pena aceptar estas demoras y habrá que priorizar con qué seguir adelante.
- Problemas con proveedores (Software Factory): en el caso que el trabajo de la Software Factory no cumpla con los estándares de calidad y deadlines establecidos, deberemos llegar a un acuerdo para compensar el tiempo y dinero perdido y que nos entreguen el producto pactado. Ante reiterados incumplimientos, consideramos cambiar el proveedor.

Oportunidad: Escalabilidad

Luego de los 5 años contemplados en este Plan de Negocios, evaluaremos la posibilidad de expandir nuestras operaciones a otros países además de México y Brasil y de añadir nuevos destinos como diferentes países de Asia y Latinoamérica. Para esto, destinaremos más recursos a la formación de alianzas acompañando la expansión territorial e impulsando nuestra red de contactos. Consecuentemente, deberemos desarrollar la aplicación en otros idiomas para facilitar el uso de la misma.

Oportunidad: Nuevos perfiles de viajeros

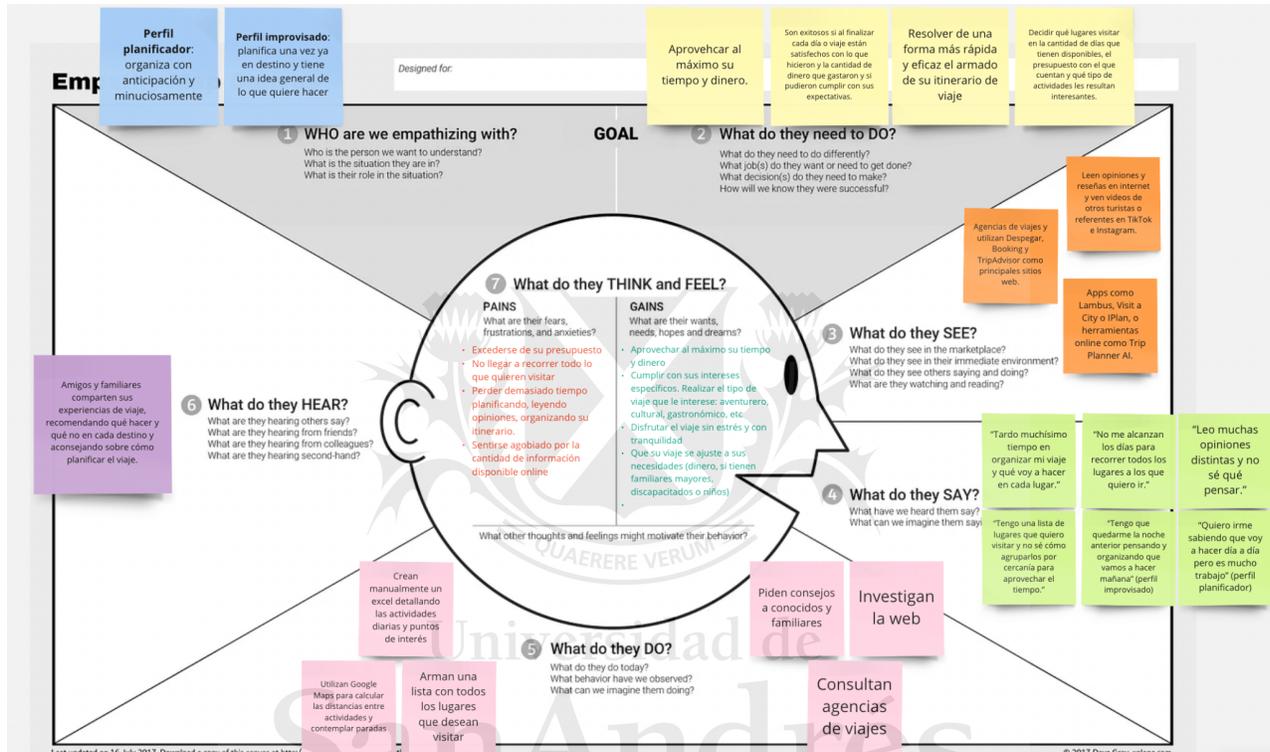
A lo largo de los años iremos recopilando información de nuestros viajeros y observando sus conductas para aprender de ellos. Ganaremos experiencia y junto con nuestro equipo de desarrolladores y

profesionales podremos generar identificar nuevos perfiles de viajeros para así crear nuevas soluciones específicas y brindar un mejor servicio a nuestros usuarios.

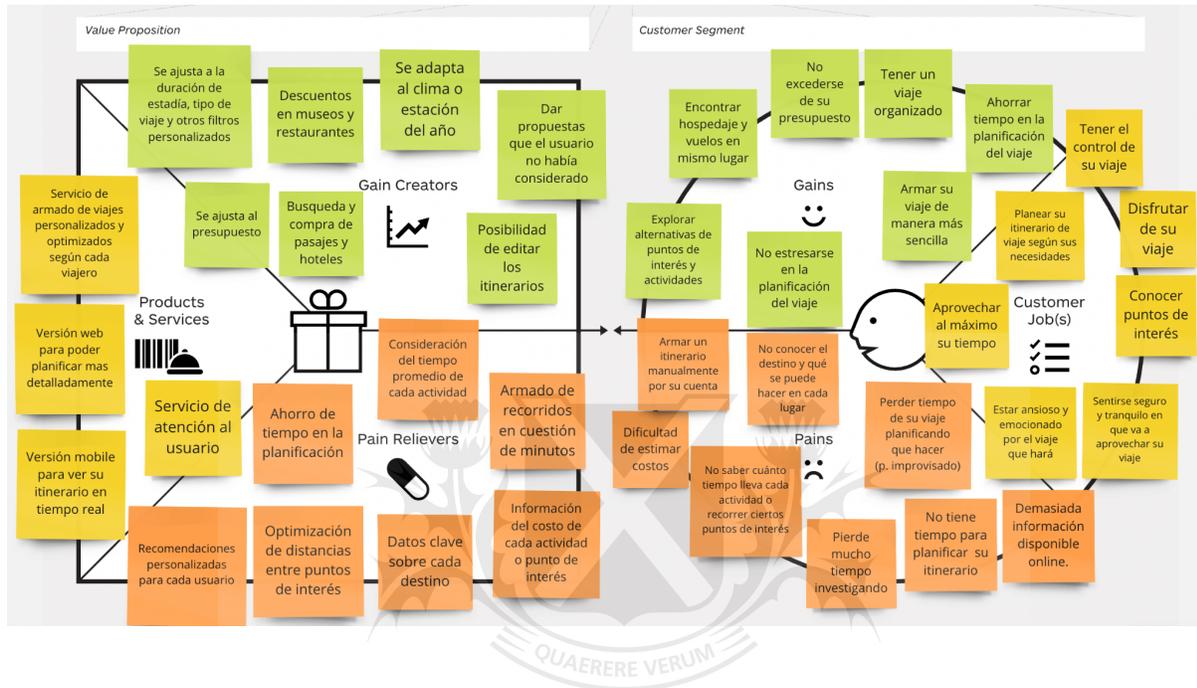


Anexos

Anexo 1 - Mapa de empatía



Anexo 2 - Value Proposition Canvas



Anexo 3 - Customer Journey Map

Perfil Planificador

Pasos de la travesía	Descubrimiento		Registro		Incorporación y primer uso		Uso en destino		Recomendación			
¿Qué paso de la experiencia estás describiendo?												
Comportamiento ¿Qué hace el cliente? ¿Qué información buscan? ¿Cuál es su contexto?	Está planificando su viaje a Europa con 3 semanas de anticipación	Compró pasajes en Despegar	Investiga sobre destinos, hoteles y actividades	Ingresa al sitio y comprende qué es Nomad	Creo una cuenta	Comienza a planificar su viaje desde Buenos Aires	Hace los cambios necesarios hasta su partida	Viaja a Italia y llega a destino	Accede a la app desde su teléfono para poder llevar consigo su itinerario	Realiza sus recorridos y puede consultarlos en tiempo real	Recomienda a amigos utilizar Nomad	Deja una reseña
Necesidades y Dolores ¿Qué quiere lograr o evitar el cliente? Sugerencia: reduzca la ambigüedad, p. utilizando el narrador en primera persona.	"No sé por donde empezar a planificar mi viaje"	"No tengo tiempo para organizar qué hacer en cada destino"		"Esto podría ayudarme a ganar tiempo"		"Planear mi viaje con esta herramienta es realmente sencillo"	"Ya no me estreso por la planificación"		"Estoy pudiendo aprovechar mi tiempo al máximo"	"Superó mis expectativas"		
Punto de contacto ¿Con qué parte del servicio interactúan?	Anuncio en Google Search		Landing page		Versión web de Nomad		Versión mobile de Nomad		Feedback de la app			
Emociones del cliente ¿Qué siente el cliente? Consejo: usa la aplicación emoji para expresar más emociones	Curioso		Sorprendido		Alucinado		Feliz		Satisfecho			

Perfil improvisado

Pasos de la travesía ¿Qué paso de la experiencia estás describiendo?	Descubrimiento	Registro	Incorporación y primer uso	Recomendación
Comportamiento ¿Qué hace el cliente? ¿Qué información buscan? ¿Cuál es su contexto?	Acaba de llegar a París con 4 amigos. Recorrerán varias ciudades de Europa	Todas las noches arman su recorrido para el día siguiente de forma manual	Conoce Nomad y sus beneficios Accede a la App	Comienza a planear su itinerario para los próximos días Comparte la app a sus amigos y familiares
Necesidades y Dolores ¿Qué quiere lograr o evitar el cliente? Sugerencia: reduzca la ambigüedad, p. utilizando el narrador en primera persona.	"Quiero poder organizarme para visitar los lugares más importantes de cada destino"	"Me preocupa gastar de más"	"Podría servirnos para ahorrar tiempo todas las noches "	"Qué fácil armar el itinerario así"
Punto de contacto ¿Con qué parte del servicio interactúan?	Anuncio en Tik Tok	Landing page	Versión mobile de Nomad	
Emociones del cliente ¿Qué siente el cliente? Consejo: usa la aplicación emoji para expresar más emociones	😊 Sorpendido	😐 Intrigado	😌 Aliviado	😊 Satisfecha

Anexo 4 - TAM SAM SOM

Detallamos el SOM y SAM de Argentina.

EUROPA														TOTAL PERÍODO POR PAÍS	
Año	2022					2023									
País / Mes	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO		
ESPAÑA	81.935	76.864	71.364	71.560	64.131	79.647	74.855	78.698	73.506	82.448	80.952	83.201	100.334	1.019.495	
ITALIA	24.876	25.016	20.880	19.804	24.391	23.467	19.619	20.927	19.928	24.725	24.272	25.291	29.432	302.628	
ALEMANIA	17.104	15.059	17.554	13.658	13.249	17.536	14.796	14.685	17.960	18.467	18.146	18.558	18.807	215.579	
FRANCIA	13.412	12.705	12.104	11.888	11.023	16.847	14.039	14.642	14.243	16.578	15.410	13.707	18.471	185.069	
REINO UNIDO	534	3.400	2.131	1.028	3.041	4.445	4.722	5.269	7.748	7.564	6.207	6.659	8.178	60.926	
SUIZA	1.112	506	239	642		258					243			3.000	
PAISES BAJOS	15.279	14.097	15.487	13.472	10.872	16.726	11.547	13.566	13.072	14.761	13.726	11.854	14.475	178.934	
														TOTAL EUROPA	1.965.631
														TOTAL SOM	1.722.771

ESTADOS UNIDOS														TOTAL EEUU
Año	2022					2023								
Mes	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	
EEUU	95.582	95.141	93.581	99.127	96.028	111.160	103.005	105.986	87.170	86.825	87.636	93.894	104.553	1.259.688

TOTAL SAM ARG (Todo Europa + EEUU) 3.225.319

Detallamos el TAM, SAM, SOM de nuestro Plan de Negocios.

TAM

Individuos de Argentina, Brasil y Mexico pertenecientes a los niveles socioeconomicos ABC1 y Alta C2 (o equivalentes)
Supuesto: los que viajan a estos destinos pertenecen a los niveles socioeconomicos ABC1 y AltaC2 (o equivalentes)

	ARGENTINA	BRASIL	MEXICO
Población	46.044.703	215.313.498	127.504.125
ABC 1 y Alta C2	22,0%	17,1%	20%
Total x país	10.129.835	36.818.608	25.500.825

TAM total	72.449.268
------------------	-------------------



SAM

Individuos de Argentina, Brasil y México que viajan a Europa o Estados Unidos
Supuesto: los que viajan a estos destinos pertenecen a los niveles socioeconomicos ABC1 y AltaC2 (o equivalentes)

SAM ARGENTINA: 3.225.319 (ANAC)

	ARGENTINA	BRASIL	MEXICO
Población	46.044.703	215.313.498	127.504.125
Ratio		4,68	2,77
SAM x país	3.225.319	15.082.185	8.931.353
SAM x USD	USD9.675.957.000	USD45.246.554.162	USD26.794.057.740

SAM total	27.238.856
SAM total USD	USD81.716.568.903

ARGENTINA (AGO 22 - AGO 23)

Cantidad viajeros totales	11.645.000	
Cantidad viajeros Europa - EEUU (SAM)	3.225.319	27,70%
Egresos divisas totales	USD8.512.300.000	
Egresos divisas Europa - EEUU	USD2.357.654.180	27,70%
Per capita (oficial)	USD730,98	
Per capita (asumido)	USD3.000,00	
SAM USD	USD9.675.957.000	

Población Arg	46.044.703
---------------	------------

Brasil	
Población Brasil	215.313.498
Ratio Arg - Brasil	4,68
SAM Brasil	15.082.185

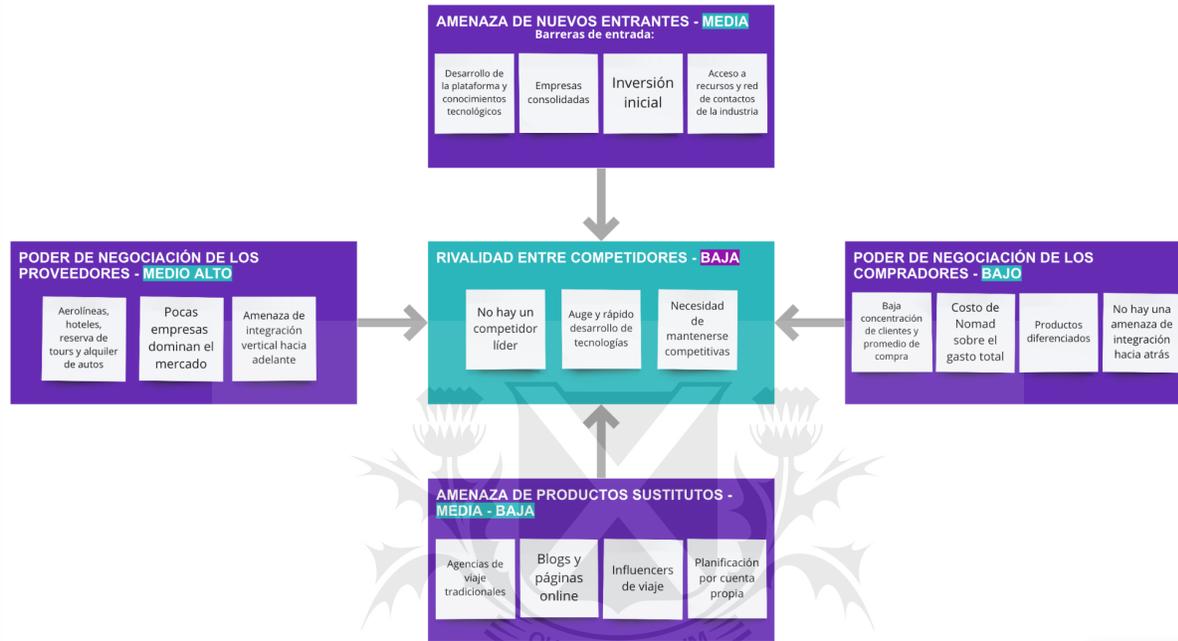
México	
Población México	127.504.125
Ratio Arg - Mexico	2,77
SAM México	8.931.353

SOM

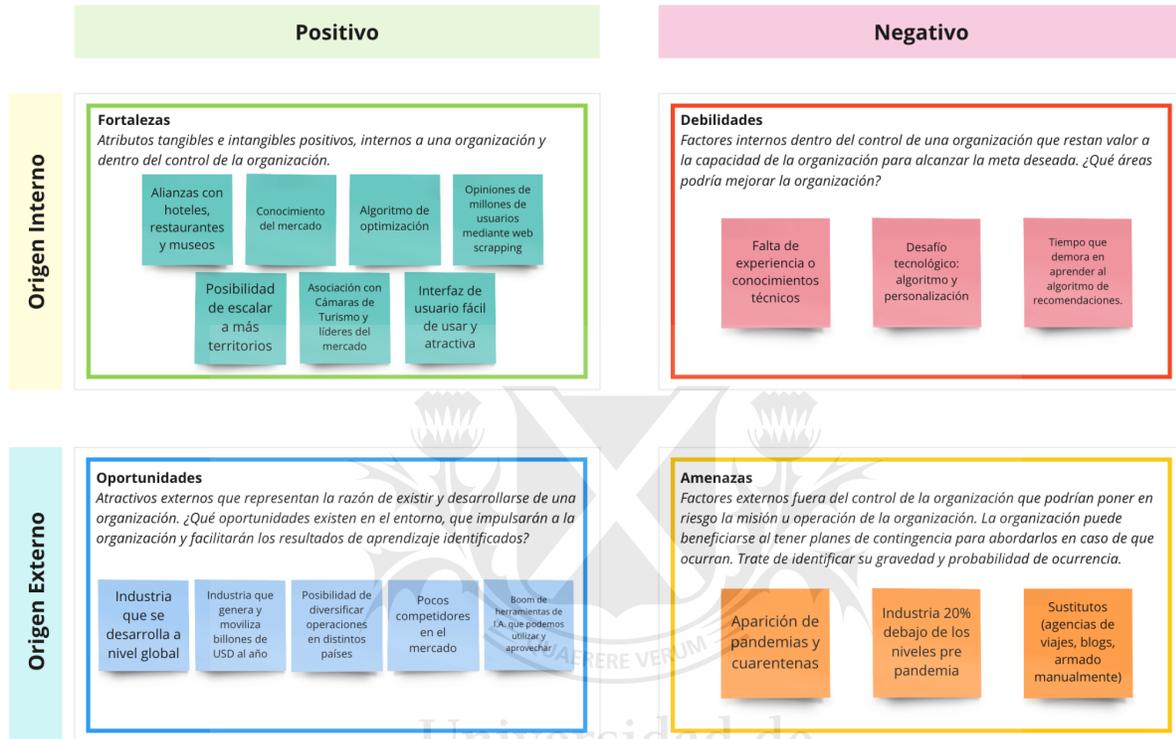
Todos los argentinos que viajen a alguno de los cuatro países más visitados de Europa; es decir: España, Alemania, Italia y Francia
Supuesto: los que viajan pertenecen a los niveles socioeconomicos ABC1 y AltaC2

SOM total	1.722.771
-----------	------------------

Anexo 5 - Análisis 5 Fuerzas de Porter

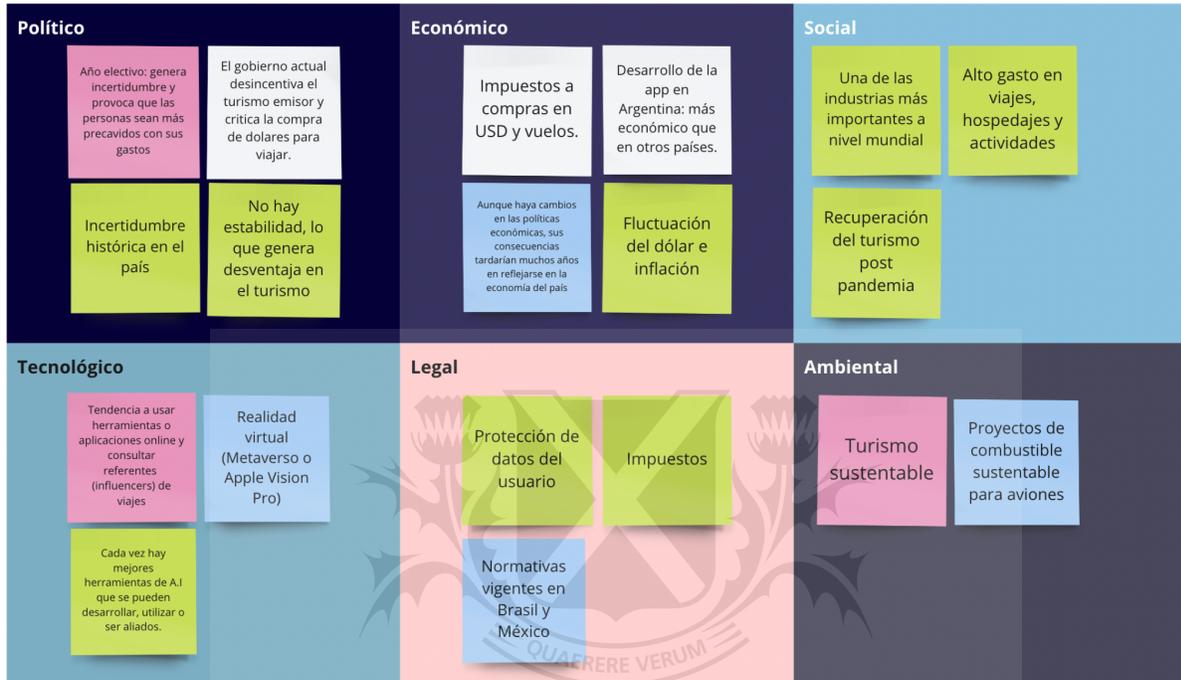


Anexo 6 - Análisis FODA



Universidad de
San Andrés

Anexo 7 - Análisis PESTEL

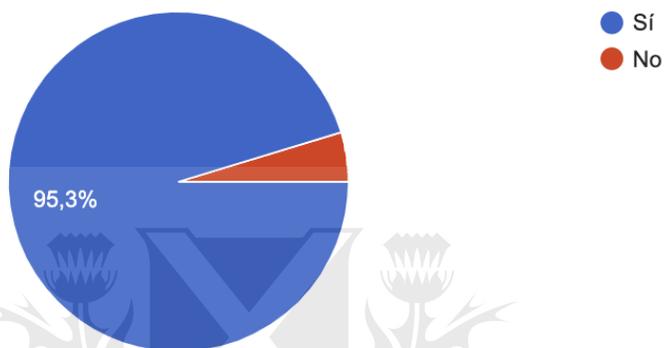


Universidad de
San Andrés

Anexo 8 - Encuesta de elaboración propia

¿Viajaste alguna vez fuera de Sudamérica? (viajes de ocio / turismo)

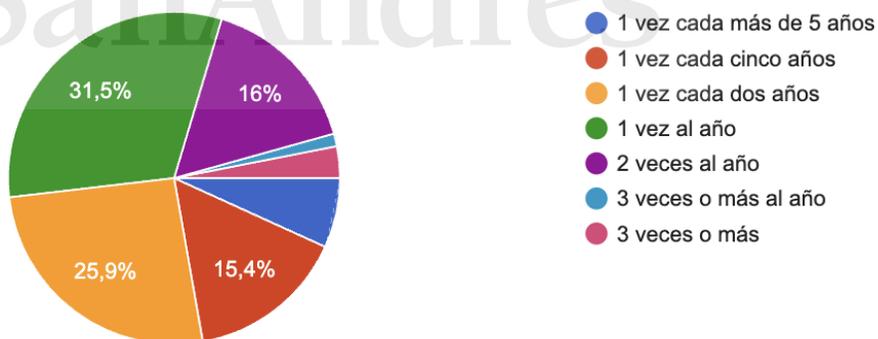
170 respuestas



Cabe mencionar que, quienes optaron por “No”, fueron dirigidos directamente a un texto que daba por finalizada la encuesta, mientras que quienes escogieron “Sí” continuaban con las siguientes preguntas.

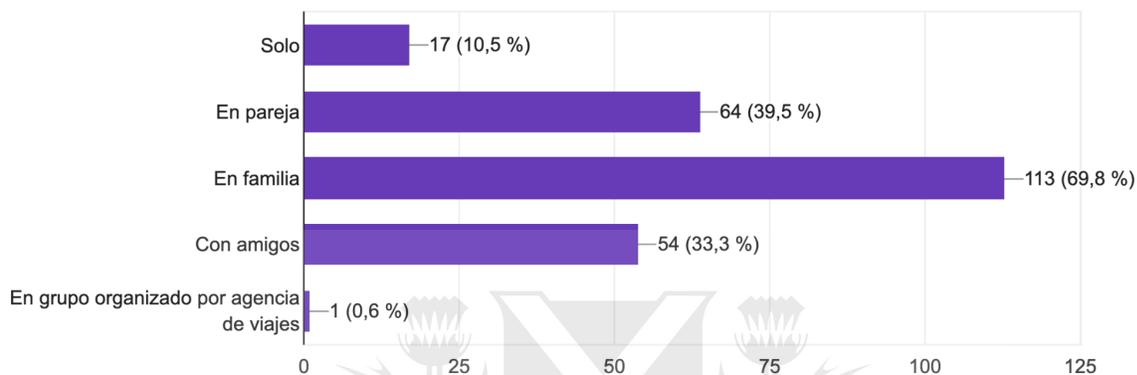
¿Con qué frecuencia soles viajar fuera de Sudamérica?

162 respuestas



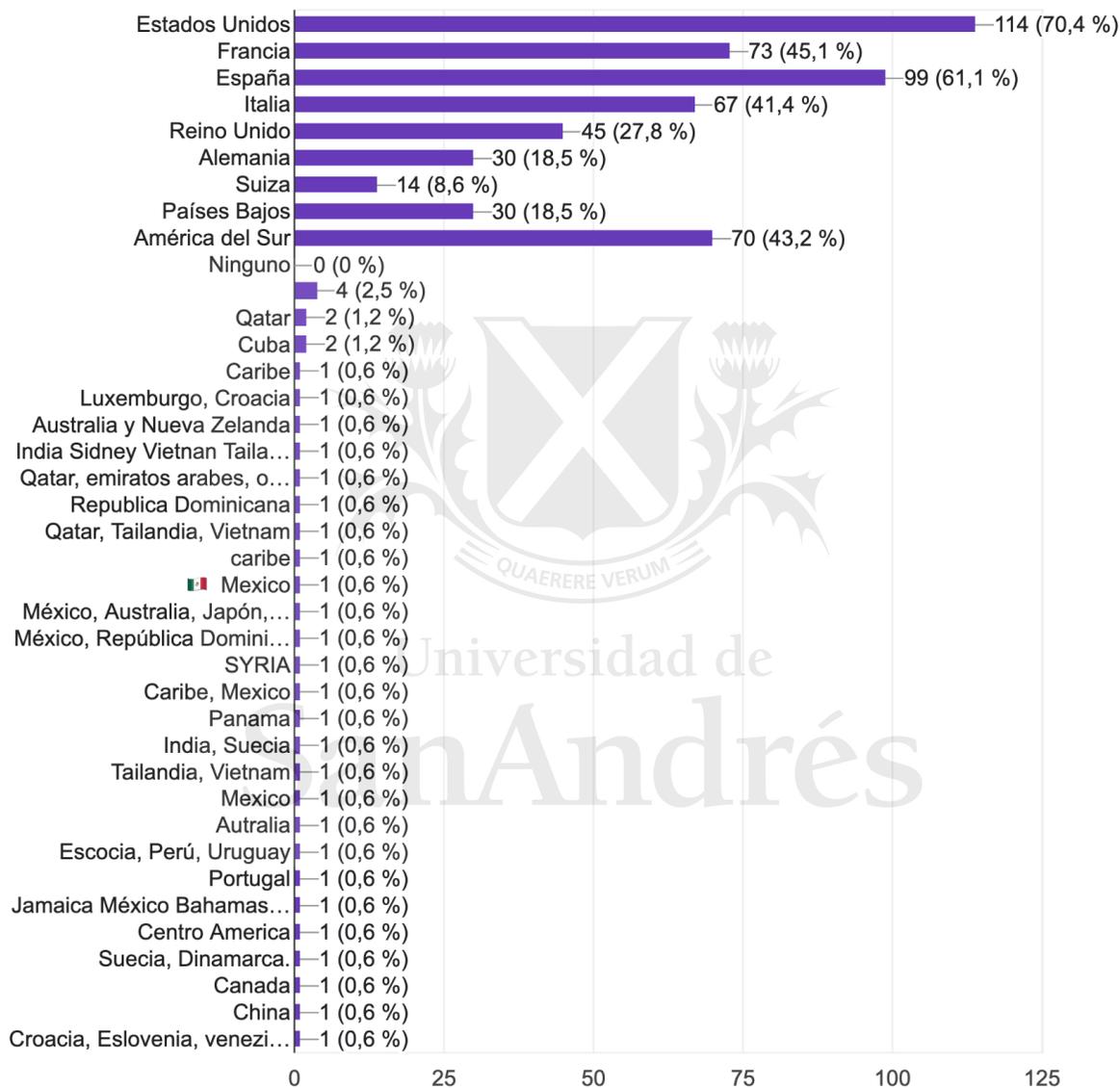
¿Con quién/es viajas habitualmente? Marcá las casillas que correspondan. Recordá responder en base a tus viajes fuera de Sudamérica.

162 respuestas



¿Cuáles destinos visitaste en tus últimos viajes? Marcar cuántos correspondan.

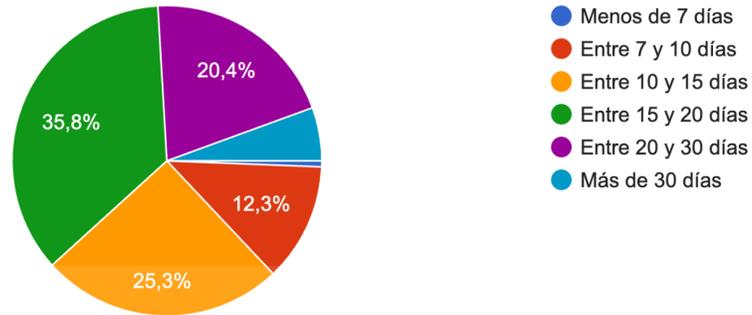
162 respuestas



*Los usuarios podían agregar respuestas alternativas de destinos

En promedio, ¿cuánto suelen durar tus viajes fuera de Sudamérica?

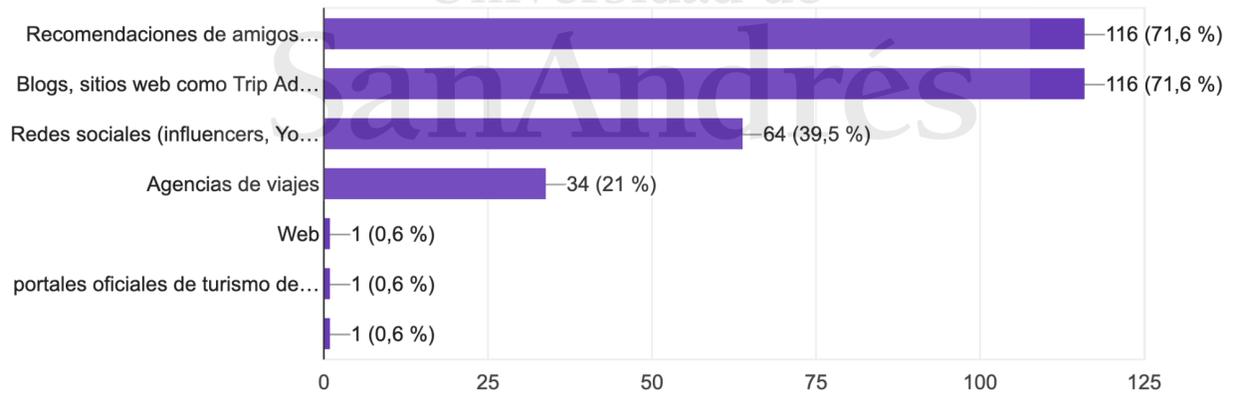
162 respuestas



- Más de 30 días: 5,6% (9)
- Menos de 7 días: 0,6% (1)

¿Dónde buscás información para organizar tu viaje?

162 respuestas



¿Cuándo viajas preferís...? Marcá las casillas que correspondan.

162 respuestas



- Me es indiferente: 4,3% (7)

¿Te sentís identificado con alguna de estas frases en relación a tus viajes?

162 respuestas



Opciones de respuesta:

¿Te sentís identificado con alguna de estas frases en relación a tus viajes? *

- "Pierdo mucho tiempo buscando información sobre el destino"
- "Usaría un herramienta digital de armado de itinerarios para que me facilite la planificación"
- "Me resulta fácil y rápido armar el itinerario diario de mi viaje"
- "Me parece difícil organizar mi tiempo para ir a todos los lugares que quiero conocer"
- "No pagaría para que me organicen mi viaje"
- "No sé por dónde empezar, una vez que saqué el pasaje no sé cómo seguir"

¿Qué tenés en cuenta a la hora de organizar tu viaje? (Comentá al menos tres cosas que sean importantes para vos)

162 respuestas

Clima, plata, si hay shopping
Tiempo disponible
precios lugares copados y lugares culturales
El clima , la onda del lugar, la parte cultural
clima - la vibe del lugar - cultura
Fechas Costos Extras (si necesito alquilar un auto, etc)
Conocer lugares nuevos, ir a destinos lindos y hoteles lindos, y los costos pertinentes
Cercanía entre los lugares, transporte para llegar a cada uno y precios
Mis preferencias y gustos, conocer destinos nuevos,
Historia Lugares de comida Atractivos turisticos iconicos
Precios y calidad
Visitar lo maximo posible, conocer restaurantes, buen alojamiento
Cercanía del alojamiento a los distintos lugares turistucos Costos Que tipo de viaje quiero hacer (joda, turismo, etc)
Las actividades - Los destinos - Los acompañantes
El clima los paisajes con quien viajo

Experiencias, presupuesto, con quien voy
Ubicación de hoteles Duración de estadía Transportes
Destino y precio
Precios Lugares/destinos que quiero visitar si o si Buen hospedaje
Optimizar tiempo, q sea lo mas económico posible, no quedarme sin probar la comida que me divierte probar, tengo en cuenta descuentos q pueda tener, los feriados para evitr ciertos lugares que van a estar mas llenos
Precios, lugares recomendados, ubicacion
Fechas de los vuelos, zonas de los hoteles y cosas que se pueden hacer en esas zonas
Lugares que me gustaria visitar y actividades que me gustaria ir. Si tengo a un conocido qur me gustaria visitar que este por ahi. Me fijo si hay eventos durante esas fechas.
Dinero, cosas nuevas y curiosidades de los destinos
Precio, rating del hotel/aerolínea, comida
Precio, alojamiento, lugares para ir (me gusta que no sean de lo más turístico)
Destino, actividades, presupuesto total
alojamiento, lugares a visitar, tiempo de estadía en cada lugar
Lo q vale, si voy a descansar, si me va a gustar
Hoteles, Lugares turisticos y tiempo en cada ciudad que quiero visitar
Organizarme para viajar siempre los días más baratos Estar al menos 2/3 días en cada lugar Si es viaje de recorrido, ponerme algún destino para descansar en el medio
Buscar opciones más económicas, visitar los lugares más conocidos, dejar tiempo libre
Temporada que haya viento
Airbnb, vuelos y actividades
Tiempo, plata, lugares que no puedo perder
lugares tipicos, comidas tipicas, recomendaciones de amigos
Distancias presupuesto interes

Relación precio/calidad/experiencia (si la experiencia y la calidad de la misma hacen valer el precio), Distancia de cada cosa para ir a lo que queda cerca en un mismo día (me fijo qué lugares me interesan y veo qué queda cerca de qué para aprovechar las distancias), Que seguramente algún que otro día esté cansada entonces no ponerme demasiadas cosas porque va a ser imposible que cumpla al pie de la letra (quiero planificar pero tampoco que me genere ansiedad la intensidad de mi itinerario)

Recomendaciones y experiencias de otros
Presupuesto
Que tenga paisajes y actividades que me interesen

Tiempo, actividades por hacer y lugares para comer

Distancias, dinero, tiempo

Cercanía con espacios turísticos
Comida incluida del hotel
Que tan lejos quedan los destinos

Los requisitos para entrar al país destino, los lugares a visitar y el lugar de hospedaje

Belleza, precio, cosas para hacer (para elegir el lugar)

Idioma - que tan caro es - playas

itinerario, presupuesto, fechas de viaje

Plata, excursiones y tiempo

Hotel bien ubicado, transportes y actividades.

lugares q quiero conocer, transporte para poder llegar hasta los lugares, recomendaciones

ir a los lugares populares, los históricos, caminar mucho y que no me falte reocrrer nada importante

Ahorrar TIEMPO, no cansarme, no complicarme.

Clima, lugares para visitar, presupuesto

- lugar
- clima

Precio comodidad y cercanía

tiempo - dinero - me gusta encontrar cosas divertidas para hacer (no las típicas de turista de recorrer museos), sino personalizarlo a mi gusto

Lugares
Precios de alojamiento
Clima

Seguridad de la zona, oferta gastronomica y accesos al transporte publico

Lugares a visitar ,medios de transporte y precios
Clima Precio Limpieza
Pasaje - estilo de viaje (aventura, relax, conocer) hoteles
Precios Paisaje Seguridad
Hotel con buena ubicación , asegúrame de que es buena temporada en el lugar que voy , cosas interesantes para hacer y ahora que sea baby friendly
Clima, epoca del año, costos en destino
Presupuesto , tiempo , destino
Clima, ubicación del hospedaje, presupuesto
Presupuesto, lugares, alojamiento
Atracciones, oferta hotelera, transportes
Transporte, actividades, clima
Reseñas, experiencias, fotos
Que contenga las 3 b, bueno, bonito y barato
Presupuesto, lugares a conocer, recorrido y horarios
Opciones de alojamiento, medios de transporte y documentación necesaria
La cercanía a lugares turísticos importantes, medios de transporte y la experiencia de otros viajeros
precio y ubicacion
Que el sitio a dónde vaya me parezca atractivo ya sea culturalmente o por las actividades que se pueden hacer
Precios tanto de los pasajes como el hospedaje
Que el tiempo sea agradable en la época del año en la que viajo
Presupuesto, duración del viaje, clima
Costos- Confort- Practicidad
Precio, reseñas y calidad
Recorrer todas las atracciones y que quede tiempo de ocio en cada ciudad/pueblo.

Hospedaje en zona segura y cercanía con atracciones que quiero conocer. Evalúo la necesidad o no de tener que alquilar vehículo para mi movilidad o si con el transporte público cubro la mayoría de los lugares a visitar.

Fechas, costo, infraestructura

Precios, calidad,servicio

1) Los lugares menos turísticos para visitar (me gusta tomar contacto con la cultura del lugar que no esté teñida de "marketing"). 2) Los lugares que permitan contacto directo con la naturaleza. 3) Le doy prevalencia a aquellos lugares que me permitan tener una experiencia y enriquecimiento personal por sobre aquellos que impliquen el consumo de cosas.

optimizar los tiempos de traslados entre un destino y otro, buscar alojamientos bien ubicados y a bajo costo, priorizo departamentos por sobre hoteles, prefiero destinos con patrimonio histórico, cultural, arquitectónico y gastronómico por sobre naturaleza u ocio.

Nuevo destino (q no haya viajado antes), precio y buena experiencia

Que sea holgado en cuanto a tiempos - que me permita conocer lo más importante del lugar - poder descansar en el destino

Estación del año, precio, actividades a realizar

Lugares a visitar / Hoteles / Cobectividad

Costos / Actividades al aire libre / Cultura

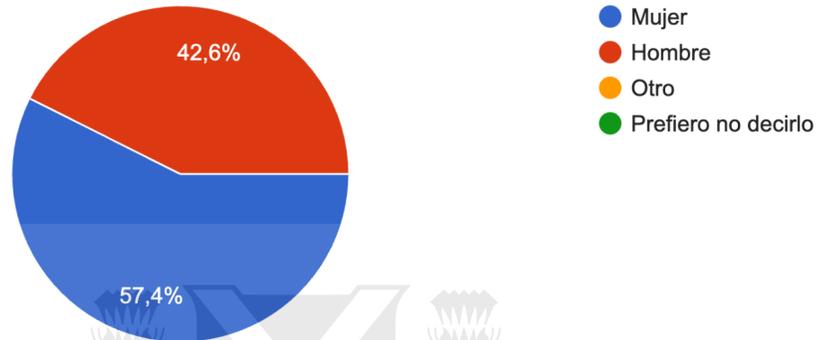
Temporada baja, sin trabas migratorias, costos

Vuelo directo y hospedaje con cocina

Ubicación del hotel, medios de transporte disponibles, lugares turísticos

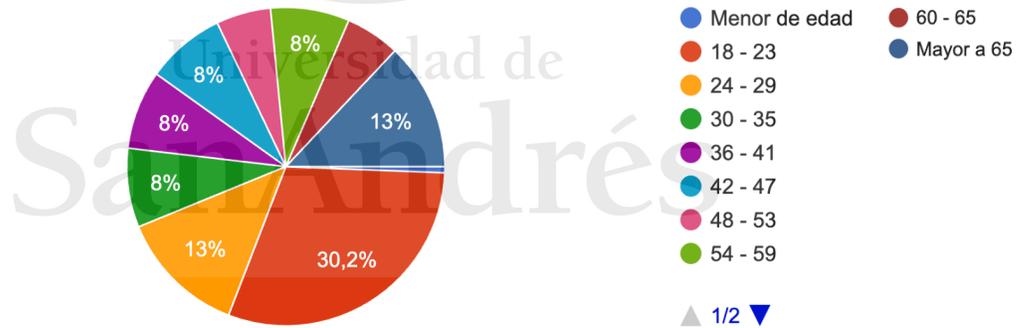
¿Con qué género te sentís identificado?

162 respuestas

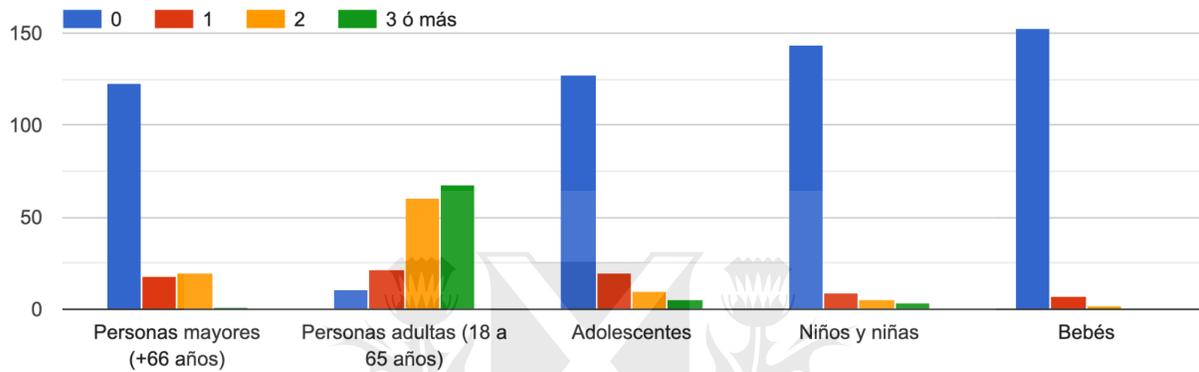


¿En qué rango etario te encontrás?

162 respuestas



¿Cómo esta conformado tu hogar? Seleccioná la cantidad de integrantes (incluyéndote) Si estas completando este formulario desde un celular, desliza hacia la derecha para más opciones

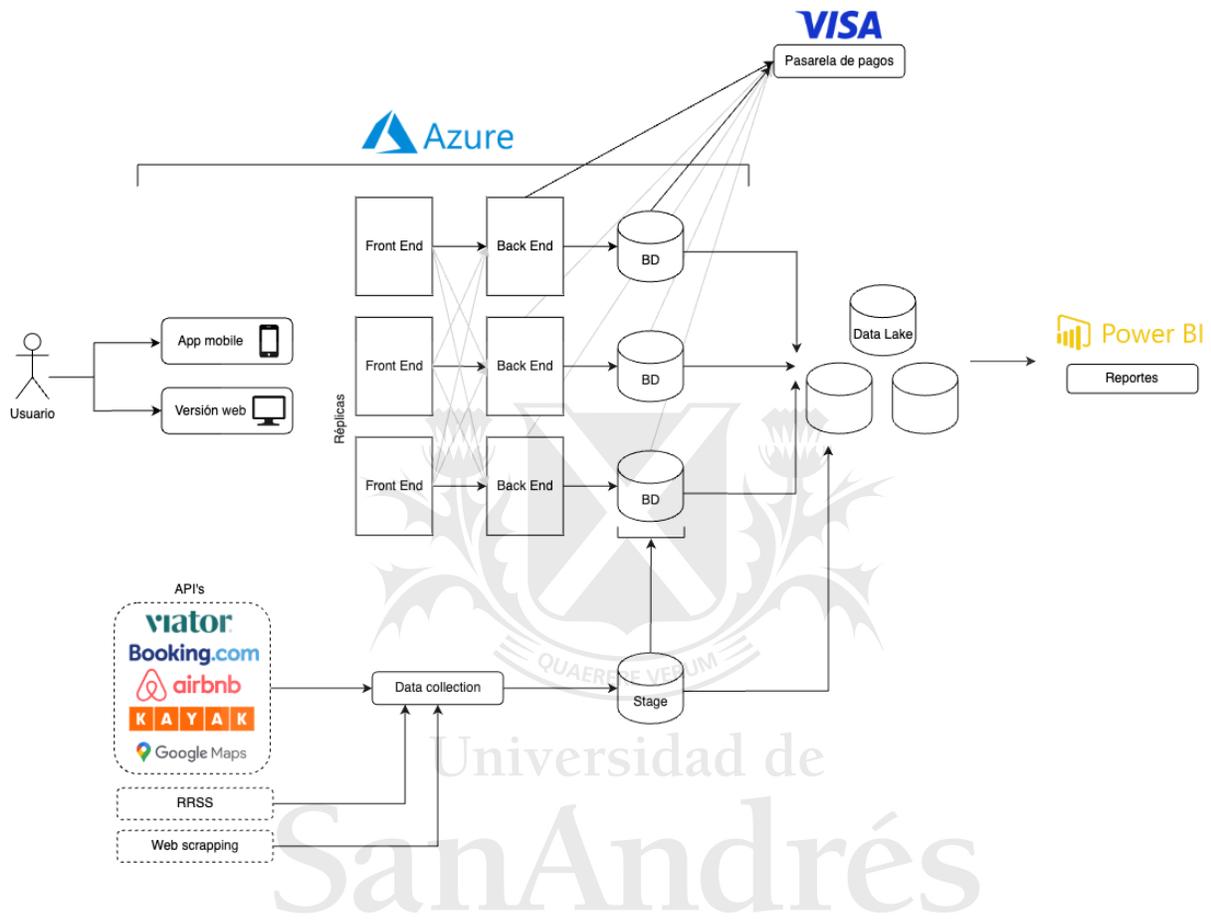


Anexo 9 - Roadmap

MVP

	Q4 2023	Q1 2024	Q2 2024
Hitos			 Release MVP
Funcionalidades	Recorridos optimizados y personalizados (Algoritmo de optimización y web scrapping)		
	Filtros: destino, presupuesto, cantidad de días, tiempo disponible por día para actividades, cantidad y edad de acompañantes		
	Información de cada punto de interés		
	Buscador de puntos de interes		
	Elección de puntos de interes para incluir en el itinerario		
	Edición de itinerario		
	Exportación de ruta a Google Maps		
	Ubicación en tiempo real para que el usuario siga su recorrido		
	Buscador de vuelos e integración		
Integraciones	Integración con Google Maps		
	Integración con Kayak		

Anexo 10 - Diagrama de Arquitectura



Bibliografía

¿Eres de clase media o solo lo crees? A qué clase social perteneces según Inegi. (28 Junio 2023)

Expansión. <https://expansion.mx/economia/2023/06/28/cuanto-ganas-a-que-clase-social-perteneces>

¿Qué es un customer journey map?. Miro.

<https://miro.com/es/customer-journey-map/que-es-customer-journey-map/>

Aaker, J. (1997). *Las Cinco Dimensiones de la Personalidad de la Marca.*

Analizar, comparar y luego decidir: cuáles son los hábitos y costumbres del turista argentino. (5 junio 2018). Infobae.

<https://www.infobae.com/turismo/2018/06/05/analizar-comparar-y-luego-decidir-cuales-son-los-habitos-y-costumbres-del-turista-argentino/>

Aswath Damodaran (2023). *Betas by Sector.* Universidad de Nueva York.

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Aswath Damodaran (2023). *Country Default Spreads and Risk Premiums.* Universidad de Nueva York.

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Bo, Zhao (2017). *Web scraping.* College of Earth, Ocean, and Atmospheric Sciences, Oregon State University, Corvallis, OR, USA.

https://www.researchgate.net/profile/Bo-Zhao-3/publication/317177787_Web_Scraping/links/5c293f85a6fdccfc7073192f/Web-Scraping.pdf

Caparros, J. (19 junio 2023) *Por qué llegar a Brasil es una movida 'muito legal' para los emprendedores en América Latina.* Forbes Argentina.

<https://www.forbesargentina.com/negocios/por-llegar-brasil-una-movida-muito-legal-emprendedores-america-latina-n17507>

Dashboard de datos turísticos de la OMT. UNWTO.

<https://www.unwto.org/es/datos-turismo/resultados-turisticos-globales-regionales>

Design Criteria Canvas. Design Better Business.

<https://www.designbetterbusiness.tools/tools/design-criteria-canvas>

Día Mundial del Turismo: estos son los 10 países más visitados del mundo (26 septiembre 2022). La Nación.

<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/dia-mundial-del-turismo-estos-son-los-10-paises-mas-visitados-d-el-mundo-nid26092022/>

Estadísticas 2022. ANAC. Aviación Civil Argentina.

<https://datos.anac.gob.ar/estadisticas/channel/ca8e0f22-23e6-4236-b30f-2ad345bd6416/>

Estadísticas 2023. ANAC. Aviación Civil Argentina.

<https://datos.anac.gob.ar/estadisticas/channel/f5d4e358-eb8e-4427-8b73-c321873a1fd5/>

Gray, D. (2017). *Updated Empathy Map Canvas*. Medium.

<https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>

Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). Project Management Institute (2013). Quinta edición.

Ingresos y Egresos por Turismo en el Mercado de Cambios. Tableros y Reportes. Ministerio de Turismo y Deportes Argentina.

<https://tableros.yvera.tur.ar/mulc.html#:~:text=En%20el%20mes%20de%20febrero,interanual%20del%20576%2C2%25.>

Iplan ai: Terms of Use.

<https://iplan.ai/terms-of-use/#:~:text=iplan.ai%20is%20licensed%20to,terms%20of%20this%20License%20Agreement>

Iplan ai. Crunchbase. <https://www.crunchbase.com/organization/iplan-ai>

Iplan ai. Tracxn.

https://tracxn.com/a/companies/4oTA4pMeoEz-ijiJNY_vmw4t-alfJ7-hU_YFJoTQMOC/iplan.ai

J. Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.

Jimez, D. (5 julio 2023) Distorsión: En Argentina se considera a quien gana USD 1,140 por mes como clase media alta. Cointelegraph.

<https://es.cointelegraph.com/news/distortion-in-argentina-those-who-earn-usd-1-140-per-month-are-considered-to-be-upper-middle-class>

Kotler, P. (2013). *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio. Prentice Hall.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf

Lambus. Crunchbase. <https://www.crunchbase.com/organization/lambus>

Lambus. Tracxn.

<https://tracxn.com/a/companies/uymCMscB3793KVjYiNSKX0IwzHUU3IHS73KnZVIHgtU/lambus.com>

Ley de defensa del consumidor. InfoLEG.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>

Ley de marcas y designaciones. InfoLEG.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18803/texact.htm>

Ley de protección de los datos personales. InfoLEG.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>

Moran, K. (16 agosto 2023) The Four Dimensions of Tone of Voice. Nielsen Norman Group.

<https://www.nngroup.com/articles/tone-of-voice-dimensions/#method>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., Papadakos, T., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Peiró, T. (22 mayo 2022). *Qué es el SAF, el combustible para aviones que contamina menos y promete revolucionar la industria aérea*. Infobae.

<https://www.infobae.com/economia/2022/05/20/que-es-el-saf-el-combustible-para-aviones-que-contamina-menos-y-promete-revolucionar-la-industria-aerea/>

Piernas, A. (2021). *La necesidad de reconectar a través de los viajes*. La Vanguardia.

<https://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20210519/7462300/necesidad-reconectar-traves-viajes-post-pandemia-covid.html>

Población total - Brazil (2022). Banco Mundial.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=BR>

Población total - México (2022). Banco Mundial.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=MX>

Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Capítulo 1 y 2.

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=g9WlBh0AAAAJ&citation_for_view=g9WlBh0AAAAJ:WL77y43GR6IC

Régimen legal de la propiedad intelectual. InfoLEG.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42755/texact.htm>

Registrar un software puesto en conocimiento público. Argentina.gob.ar.

<https://www.argentina.gob.ar/servicio/regar-un-software-puesto-en-conocimiento-publico>

Reporte Salarial - Argentina Q3 2023. Randstad.

<https://www.randstad.com.ar/empresas/reporte-salarial/>

Ribeiro, J. (2 agosto 2023) *Mais pobres migraram para classe média com retomada de empregos, diz estudo*. Invest News.

<https://investnews.com.br/economia/mais-pobres-migraram-para-classe-media-com-retomada-de-empregos-diz-estudo/>

Rodrigo, S. *Qué impuestos deben pagar las MiPymes*. Santander.

<https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/administracion-y-finanzas/que-impuestos-deben-pagar-las-mipymes>

Servín, A. (23 enero 2023) *Ecoturismo, una tendencia vacacional*. El Economista.

<https://www.economista.com.mx/los-especiales/Ecoturismo-una-tendencia-vacacional-20230117-0088.html>

Strategyzer (7 de marzo de 2017). *Strategyzer's Value Proposition Canvas Explained [Video]* YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=ReM1ugmVfP0>

TAM SAM SOM. EIT Digital. *Innovation & Entrepreneurship - From Basics to Open Innovation*. Coursera.

<https://www.coursera.org/lecture/open-innovation-entrepreneurship/tam-sam-som-EjSxi>

Tasas del Tesoro de E.U.A. Bloomberg.

<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>

Tejeda, L. (5 junio 2023) *¿Cuáles son los mejores países de América Latina para crear una nueva empresa?*. Forbes.

<https://forbes.do/rankings/2023-06-05/cuales-son-los-mejores-paises-de-america-latina-para-crear-una-nueva-empresa>

Travel Commerce Affiliate. Viator Partners.

<https://partnerresources.viator.com/travel-commerce/affiliate/>

Trip Advisor. Crunchbase. https://www.crunchbase.com/organization/tripadvisor/company_financials

Trip Advisor. Tracxn.

<https://tracxn.com/a/companies/iNm6CioMKVzAxBqavW8H2IOuueyoB9jR54-JLyjLJY/tripadvisor.com#a:key-metrics>

Trip Planner AI. Crunchbase. <https://www.crunchbase.com/organization/trip-planner-ai>

Trip Planner AI. <https://tripplanner.ai>

Trip Planner AI. Tracxn.

<https://tracxn.com/a/companies/r1w9gAeh1Sg6r8l9jHBddRCmw2n58-Mxbkxf9gh6n1w/tripplanner.ai#a:key-metrics>

Tripadvisor, Inc. (TRIP). Yahoo Finance. <https://finance.yahoo.com/quote/TRIP/>

TripIt. Crunchbase. <https://www.crunchbase.com/organization/tripit>

TripIt. Tracxn.

https://tracxn.com/a/companies/EhldXnr1rrMzm_fDJJheakAdKZka6b4gwiFg094yB9Q/tripit.com

UNWTO (9 mayo 2023). *Nuevos datos apuntan a una recuperación total del turismo con un vigoroso arranque en 2023.* UNWTO. <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>

UNWTO Tourism Recovery Tracker. UNWTO. <https://www.unwto.org/es/unwto-tourism-recovery-tracker>

