



PLAN DE NEGOCIO

“NATURAPP – PLATAFORMA DE RED SOCIAL PARA EL TURISMO ACTIVO”

Por

Ariel Kirshbom

Ingeniero en Sistemas
2003, Instituto Tecnológico ORT Singalovski, Israel

Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España
En cumplimiento parcial
de los requerimientos para la obtención del título de

Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina)
Master Executive en Dirección Estratégica y Tecnológica (España)

En el Instituto Tecnológico de Buenos Aires
Noviembre 2016

Firma del Autor _____
Instituto Tecnológico de Buenos Aires
Fecha (día, mes y año)

Certificado por _____
Mg. Florencia Landi
Instituto Tecnológico de Buenos Aires
Tutor de la Tesis

Aceptado por _____
MSc. Diego Luzuriaga, Director del Programa
Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Miembros del Jurado:

No, autorizo al Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) a publicar y/o difundir en medio alguno el contenido de este trabajo el cual posee fines exclusivamente académicos correspondiente a la maestría cursada en esta Institución. Su uso y difusión queda limitado a jurados de tesis y autoridades de la universidad

Agradecimientos

Agradezco al Instituto Tecnológico de Buenos Aires por el apoyo brindado y en especial a mi mentora, Florencia Landi por su incansable ayuda, continuo incentivo y excelente predisposición.

Dedicatoria:

A mi mujer, quien me ayudo y apoyo en distintas etapas, teniendo que soportar los años de estudio y tiempo invertido en este trabajo.

A mi hijo Liam en especial, a quien le debo algunas horas de juego.

Índice de Figuras:

Figura 1.1: Representación de disciplinas en el turismo activo	2
Figura 1.2: Representación de caza y pesca	3
Figura 2.1: Viajes no reiterados por motivo de ocio (en porcentajes)	8
Figura 2.2: Uso de Paquete turístico en viajes no reiterados que realizaron deportes de aventura.....	8
Figura 2.3: Clasificación de la segmentación de clientes.....	10
Figura 2.4: Viajes no reiterados por motivo de ocio incluidos viajes de egresados en Argentina, según tipo de actividades turísticas realizadas (en porcentaje)	11
Figura 2.5: Segmentación de clientes y potencial de mercado	11
Figura 2.6: Turismo rural. Turismo Activo, por provincias.....	12
Figura 3.1: Cantidad de establecimientos de Turismo Rural por tipo. SECTUR 2008	19
Figura 3.2: Distribución por provincias de los establecimientos de turismo rural. Marzo 2009	20
Figura 3.3: Web institucional de tripadvisor.com – Homepage	25
Figura 3.4: Web institucional de tripadvisor.com – Multimedia	26
Figura 3.5: Web institucional de tripadvisor.com – Clasificación de oferentes	27
Figura 3.6: Web institucional de tripadvisor.com – Mapa interactivo	28
Figura 4.1: Ventas electrónicas por rubro (2014-2016).....	31
Figura 4.2: Turismo 2.0, el Ecosistema turístico en la Red Social.....	34
Figura 4.3: Influencia de medios e información generados por pares.	37
Figura 5.1: Matriz FODA	51
Figura 5.2: Consulta de información en viajes no reiterados que realizaron deportes de aventura	52
Figura 5.3: Factores que inciden en la elección del destino de viaje (en porcentaje).....	53
Figura 5.4: Embudo de generación de demanda	56
Figura 5.5: Ciclo completo de generación de demanda.....	57
Figura 5.6: Dinámica organizacional en una compañía de tipo Startup	59
Figura 5.7: Ciclo de vida de proceso Lean	61
Figura 5.8: Organigrama	62
Figura 5.9: Progresión estimada de captación de cuota de mercado	64
Figura 5.10: Comisiones por transacciones.....	64
Figura 5.11: Comisiones por venta de pólizas de seguro.....	65
Figura 5.12: Ingresos por publicidad.....	65
Figura 5.13: Ingresos por patrocinio	66
Figura 5.14: Ingresos por Marketing Digital	66
Figura 6.1: Ciclo de Vida de alto nivel del desarrollo Ágil	67
Figura 6.2: Ciclo de Vida detallado del desarrollo Ágil	68
Figura 6.3: Prioridades de Proyecto	70
Figura 6.4: Distribución del esfuerzo por actividad	70
Figura 6.5: Distribución del esfuerzo por rol.....	71
Figura 7.1: Escenarios para el Análisis de sensibilidad	75
Figura 7.2: Evolución de la Inflación y Devaluación en escenario Conservador	76
Figura 7.3: Evolución de la Inflación y Devaluación en escenario Optimista	77
Figura 7.4: Cuadro de resultados afectado por el escenario Optimista de Evolución de la Inflación y Devaluación	77
Figura 7.5: Evolución de la Inflación y Devaluación en escenario Pesimista	78
Figura 7.6: Cuadro de resultados afectado por el escenario Pesimista de Evolución de la Inflación y Devaluación	78
Figura 7.7: Tabla de cuota de mercado, primeros 5 años	79
Figura 7.8: Tabla de crecimiento de suscriptores, primeros 5 años.....	80
Figura 7.9: Tabla de Aportes y Contribuciones.....	81
Figura 7.10: Tabla de nómina estimada de personal.....	82
Figura 7.11: Tabla de proyección de gastos de salario del personal	82
Figura 7.12: Tabla de costos de alquiler	83
Figura 7.13: Tabla de Otros Gastos	83
Figura 7.14: Cuadro de resultados.....	85
Figura 7.15: Tabla de Tesorería	85

Figura 7.16: Grafico de estado de tesorería al final de cada año	86
Figura 7.17: Análisis de indicadores principales	87
Figura 7.18: Grafico de estado de tesorería al final de cada año, escenario pesimista	88
Figura 7.19: Calculo de TIR	90
Figura 7.20: Cuadro de análisis financiero	90

Índice General:

MIEMBROS DEL JURADO:	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
DEDICATORIA:.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS:	V
ÍNDICE GENERAL:.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	1
RESUMEN EJECUTIVO	4
1. CAPÍTULO 1 - LA DEMANDA	7
1.1 DEFINICIÓN DEL PERFIL DE CLIENTE	7
1.2 CARACTERIZACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA OBJETIVO.....	9
1.3 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA DEMANDA	12
1.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	12
1.5 RESULTADOS DE ANÁLISIS DE DATOS	13
1.6 CONCLUSIONES RESPECTO DE LA DEMANDA:	16
1.7 SEGMENTACIÓN DE DISCIPLINAS.....	17
2. CAPÍTULO 2 - LA OFERTA	19
2.1 EL MERCADO	19
2.2 ANÁLISIS DE CASOS	21
2.3 LOS JUGADORES.....	23
2.4 CONCLUSIONES RESPECTO DE LA OFERTA.....	28
3. CAPÍTULO 3 - FACTORES QUE PERMITEN EL DESARROLLO DEL NEGOCIO.....	30
3.1 EL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO FACILITADOR.....	30
3.2 EL TURISMO Y LAS REDES SOCIALES.....	32
4. CAPÍTULO 4 - ESCENARIO CONTRACTUAL Y LEGAL	38
4.1 MARCO INTERNACIONAL	38
4.2 REGULACIÓN DE COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA ARGENTINA	39
4.2.1 PROTECCIÓN DEL CONSUMIDOR EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO.	41
4.3 REGULACIÓN DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA	42
5. CAPÍTULO 5 - LA ESTRATEGIA	45
5.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO	45
5.2 PROPUESTA DE VALOR - FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	49
5.3 ANÁLISIS FODA	50
5.4 PLAN DE MARKETING	51
5.4.1 MARKETING MIX:	52
5.5 PLAN COMERCIAL.....	53
5.5.1 OBJETIVOS.....	53
5.5.2 GENERACIÓN DE LA DEMANDA	55
5.5.3 SEGUIMIENTO DE CLIENTES.....	58
5.6 ORGANIZACIÓN Y LAYOUT	59
5.6.1 LEAN:	60
5.6.2 ORGANIGRAMA:	61
5.6.3 MODALIDAD DE INGRESOS	63

6	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	67
6.1	METODOLOGÍA.....	67
6.1.1	INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO ÁGIL:.....	67
6.1.2	VENTAJAS DE LOS MÉTODOS ÁGILES:	67
6.1.3	CICLO DE VIDA DETALLADO MEDIANTE MÉTODOS ÁGILES:	68
6.1.4	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES:.....	68
6.2	PLAN DE DESARROLLO DE PRODUCTO INICIAL	69
6.2.1	PRIORIDADES DEL PROYECTO:	70
6.2.2	ROLES DEL PROYECTO:	70
6.2.3	EQUIPO DE PROYECTO PARA EL DESARROLLO DEL PRODUCTO INICIAL:	71
6.2.4	CRONOGRAMA DE RELEASES:	72
7	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	75
7.1	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	75
7.2	ANÁLISIS DE VENTAS	79
7.3	GASTOS	80
7.4	RESULTADOS Y TESORERÍA	84
7.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	86
7.6	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	87
8	CONCLUSIONES GENERALES.....	91
9	BIBLIOGRAFIA	94
	ANEXOS.....	97
	ANEXO 1 – GUÍA DE PAUTAS PARA ENCUESTA DE USUARIOS:.....	97
	ANEXO 2 – GUÍA DE PAUTAS PARA ENCUESTA DE OFERENTES Y PROVEEDORES:	98
	ANEXO 3 – ENCUESTA PARA USUARIOS:.....	99
	ANEXO 4 – ENCUESTA PARA OFERENTES Y PROVEEDORES:	102
	ANEXO 5 – RESULTADO DE ENCUESTAS TURISTAS RESIDENTES:	105
	ANEXO 7 – RESULTADO DE ENCUESTAS TURISTAS EXTRANJEROS HABLA INGLESA:	105
	ANEXO 8 – RESULTADO DE ENCUESTAS PROVEEDORES Y OFERENTES:	105
	ANEXO 9 – TASAS DEL TESORO DE E.U.A. A 6 MESES SEGÚN BLOOMBERG.	105
	ANEXO 10 – PLANILLA DE ANÁLISIS FINANCIERO	106

Introducción

Este trabajo surge de la observación respecto de la inexistencia de una plataforma comercial que permita de manera proactiva generar eventos y compartir información entre usuarios orientados a temáticas específicas del turismo activo. Puesto que se entiende existe una necesidad insatisfecha por parte de los practicantes de Turismo Activo para poder coordinar, realizar y compartir este tipo de actividades, a la vez de la dificultad identificada de parte de oferentes y proveedores a la hora de llegar a los clientes de este nicho de forma directa, se observa que los proveedores de equipamiento y proveedores de paquetes turísticos, no se encuentran actualmente preparados para responder a las necesidades específicas de estos requerimientos, siendo complejo para potenciales clientes, además de costoso y exclusivo, el poder acceder a servicios como el que se aborda en este trabajo. ¹

Este trabajo estudia la forma de dar respuesta a una necesidad insatisfecha observada en el rubro del turismo activo, donde existen fuertes requerimientos desde el lado de la demanda y de la oferta. Estos vacíos se refieren tanto a las dificultades a la hora de encontrar proveedores específicos, como también a la posibilidad de obtener servicios a medida y de calidad que permitan diseñar la experiencia de punta a punta, conseguir información confiable o poder compartir conocimiento y experiencias que permitan generar comunidades de manera simple en sus distintas disciplinas. Se propone estudiar la factibilidad de prestar estos servicios en el ámbito doméstico Argentino. Claro está que este negocio podría expandirse a otros países en el mundo, en los cuales se identifique demanda similar. Esto último no se encuentra desarrollado como parte de este trabajo. ²

A partir del fenómeno del comercio electrónico, se identifica una tendencia que orienta al mundo de los negocios a utilizar de manera creciente los canales electrónicos para poder llegar a clientes, mediante aplicaciones móviles, internet y redes sociales. Estas tecnologías

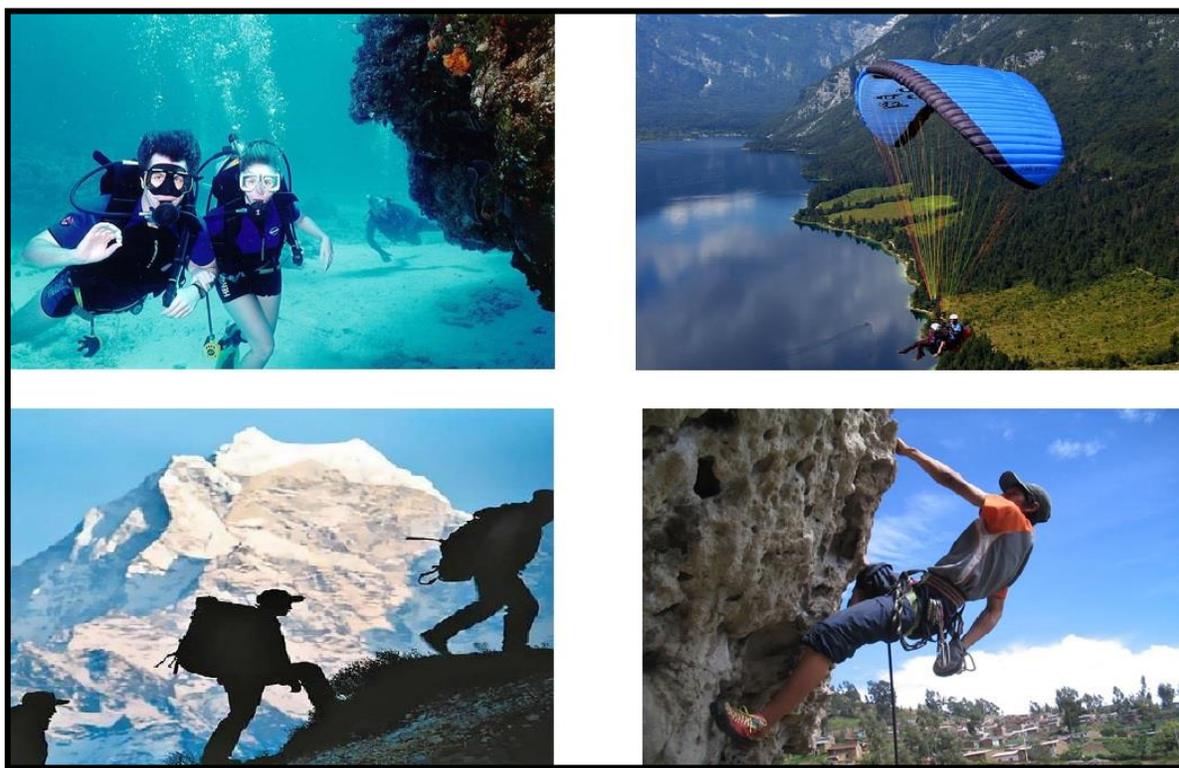
¹ Es el sub-tipo de turismo de naturaleza que mayor potencial presenta en cuanto a la susceptibilidad de aparición de nuevos productos, dado su carácter dinámico y la necesidad de actividad física —actividades deportivas que implican uso de recursos naturales—, actividad que se transforma en la generación de emociones, sensaciones y experiencias, tan ansiadas por el actual turista. Fuente: El turismo activo como modalidad turística en expansión. Análisis de la oferta de turismo activo en España. Contabilidad y Negocios, vol. 7, núm. 13, 2012. Departamento Académico de Ciencias Administrativas Lima, Perú

² W. Chan Kim se referiría a ello como un océano azul, es decir un espacio de mercado no aprovechados donde es posible crear un negocio (KIM C. W. AND R. MAUBORGNE: “*Blue Ocean Strategy*”, *Harvard Business School Publishing Corporation*, 2005).

permiten a usuarios obtener servicios y productos de modo directo, fácil y rápido, creando nuevos espacios y mercados potenciales y generando oportunidades de negocio con particular relevancia en la era de la información en la cual vivimos.³

El Turismo Activo, contempla principalmente lo que es conocido como Turismo Aventura, Turismo Rural y Turismo Deportivo; es “aquel viaje o excursión con el propósito de participar en actividades para explorar una nueva experiencia, que por lo general supone el riesgo advertido o peligro controlado asociado a desafíos personales, en un medio ambiente natural o en un exótico escenario al aire libre, para producir sensaciones de descubrimiento” (Barrera, Muñoz, 1997, p. 26).⁴

Figura 1.1: Representación de disciplinas en el turismo activo



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes en Internet (Imágenes de Google).

³ Manuel Castells postula que la Era de la Información es un periodo histórico caracterizado por una revolución tecnológica centrada en las tecnologías digitales de información y comunicación, concomitante, pero no causante, con la emergencia de una estructura social en red, en los ámbitos de la actividad humana, y con la interdependencia global de dicha actividad. Siendo un proceso de transformación multidimensional. (CASTELLS M.: La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red. México, Distrito Federal: Siglo XXI Editores, 2002).

⁴ BARRERA, E., R. MUÑOZ: Manual de Turismo Rural para Micro, Pequeños y Medianos Empresarios Rurales, FIDA – Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, PROMER - Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe, 2003.

Asimismo cabe destacar que el turismo de tipo deportivo, el cual contempla actividades como por ejemplo, la caza y la pesca, puede contener componentes de tipo competitivo.⁵

Figura 1.2: Representación de caza y pesca



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes en Internet (Imágenes de Google).

⁵ SUNG, H., A.MORRISON,J. O'LEARY: Definitions of Adventure Travel: Conceptual Framework for Empirical Application from the Provider's Perspective. The Asia Pacific Journal of Tourism Research, Volume 1, Issue 2, 1997.

Resumen Ejecutivo

Se propone responder a través de un modelo de negocio innovador, que mediante tecnologías de la información, proporcione una plataforma de tipo Red Social, a fin de que usuarios y proveedores puedan interactuar de manera directa, logrando tanto un espacio de colaboración, como un canal donde se pueda concretar el armado a medida, compra, venta y posterior registro de paquetes turísticos de tipo turismo activo y productos asociados, además de poder registrar, también sus resultados, relatar y compartir experiencias.⁶

La propuesta de negocios pretende proveer servicios que permitan obtener información, conocimiento, cotizaciones y ofertas de modo rápido y simple, permitiendo la coordinación y realización de eventos turísticos específicamente diseñados para la práctica del Turismo Activo. Se consolidará la operación directamente con los proveedores y prestadores permitiéndoles promocionar sus productos y enfocarlos al segmento específico, representando una fuente de valor tanto para usuarios como para proveedores y oferentes.

Estos paquetes turísticos se generarán como eventos en la plataforma, registrando todas sus características, incluyendo su ejecución y trayecto en mapa. Esto permitirá administrar la demanda de productos y servicios relevantes, permitiendo la cotización de estos eventos a modo de licitación, donde cada oferente propondrá la mejor oferta para ser seleccionada por el usuario.

Se contempla un entorno dinámico, en el cual los usuarios puedan compartir información con amigos y otras personas interesadas en este tipo de actividades, generando una comunidad de colaboración donde puedan realizar todo tipo de eventos para las distintas disciplinas, facilitando la coordinación de los distintos grupos de usuarios con los posibles oferentes o prestadores y entre ellos mismos.

Esta plataforma permitirá al proveedor obtener un nuevo canal de comercialización “*inbound*” – recibir demandas canalizadas desde la red social, mediante las tecnologías de la

⁶ Red Social: Son estructuras sociales compuestas de grupos de personas, conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos, e ideas de libre expresión. Fuente: Freeman, Linton: The Development of Social Network Analysis. Vancouver: Empirical Press, 2006.

información, utilizando dispositivos móviles, internet y medios electrónicos y “*outbound*” – pudiendo promocionar productos y servicios, llegando a un mayor y más dirigido público.⁷

Para lograr el desarrollo de la plataforma tecnológica de forma rápida, de manera tal que permita iniciar el lanzamiento del negocio, se propone el uso de metodologías ágiles para realizar el desarrollo de forma iterativa e incremental logrando rápidamente lanzar funcionalidades básicas al comienzo y de forma continua. Este desarrollo inicial se estima llevará entre 8 y 9 meses de duración y requerirá de un equipo dedicado con un costo inicial de 204.000 Dólares Americanos aproximados, tomando en cuenta un total de 6.174 horas de esfuerzo. Con este modelo de desarrollo se espera iniciar el lanzamiento en 6 a 7 meses de iniciado el desarrollo, para luego completarlo en los siguientes meses una vez ya iniciado el negocio en sus primeros pasos.

Al cabo de 5 años, de acuerdo al análisis, se espera realizar más de 63.000 ventas o eventos a través de la plataforma de forma anual, lo cual representa aproximadamente más del 15% de la cuota de mercado en un escenario conservador. En este escenario se esperan tener ventas por algo más de 2 millones y medio de dólares americanos acumulados en los cinco periodos con un Valor Actual Neto de 368.581 dólares americanos tomando una tasa de corte estimada en 4% anual. De este modo la Tasa Interna de Retorno calculada en este análisis a 5 años es del 28% en dólares americanos.

Adicionalmente y de acuerdo al análisis efectuado, da como resultado un periodo de repago de 4 años y 7 meses aproximados, dado que en el tercer periodo se da resultado de flujo de caja positivo, resultando en que el flujo de caja acumulado da positivo al quinto periodo. Realizando este mismo análisis en un escenario optimista según lo descrito en el aparatado correspondiente al análisis financiero, el periodo de repago se acorta a 4 años y 1 mes. En un escenario pesimista este periodo se extiende de los periodos analizados, pero si suponemos que en el periodo 6 solo se suma un dólar adicional en el estado de caja acumulado, entonces

⁷ Inbound marketing basado en el concepto de obtener la atención de potenciales clientes, al ser fácil de encontrar y mediante un sitio WEB atractivo, produciendo contenido valorado. Blogs, podcasts, videos, eBooks, newsletters, whitepapers, social media marketing, son ejemplos de contenido considerado inbound marketing. Por lo contrario, la compra de atención, llamadas telefónicas, correspondencia en papel, radio, publicidad en TV, flyers, spam y telemarketing son considerados outbound marketing (BRIAN HALLIGAN, DHARMESH SHAH: “Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online”; segunda edición, Wiley, 2014).

el periodo de repago sería de 5 años y 10 meses aproximados, por ello se entiende que en este último caso el periodo de repago se encontrara entre los 5 y los 6 años.

De esta forma se entiende que este negocio sería de gran atractivo por su potencial de recuperó rápido, alta tasa de retorno y un análisis de fortalezas donde se destacan el gran mercado potencial no explotado. Por otro lado, los riesgos principales son la posible irrupción de nuevos competidores que se mitigaría al ser los primeros en el negocio de un mercado de nicho no explotado, con el conocimiento del mercado, potenciando una eficiente y continua generación de ventas. Otros riesgos relacionados a la inestabilidad económica del país podrían generar dificultad de financiación, lo cual se mitiga por la generación de caja para poder reinvertir de forma más autónoma.

Por último, es de suma importancia mantener a los clientes en contacto y por otro lado asegurarse de la calidad de los proveedores de manera que se reduzca cualquier posibilidad de que se generen eventos negativos que afecten la confianza de los consumidores y usuarios. Las buenas prácticas de comercio electrónico con medidas de seguridad, al igual que la continua evaluación de los proveedores y oferentes por los mismos usuarios lo que también permitirá mitigar este tipo de riesgos.

1. Capítulo 1 - La Demanda

1.1 Definición del perfil de cliente

La Argentina recibe una fuerte afluencia turística durante todo el año y posee grandes atractivos turísticos relacionados con el turismo activo, al tener gran diversidad de paisajes y naturaleza aptos para todo tipo de disciplinas de turismo activo. Se supone, como conjetura de este estudio que existe una dificultad para conocer todos los atractivos y servicios disponibles y más aún conocer proveedores y oferentes de servicios especializados, sobre todo para iniciarse en este rubro.

La Guía de Oportunidades de Negocio de BIC Galicia de España y la Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo, ANETA del mismo país, establecen un perfil del consumidor de turismo activo ubicado mayoritariamente en personas de entre 30 y 40 años, y minoritariamente grupos de 20 a 30 años. Ellos pertenecen en su mayoría a la clase media o media-alta y cuentan con formación media o superior. En materia de motivaciones para practicar actividades de turismo activo, este estudio ubica en primer lugar, el descanso y la diversión (38%), en segundo lugar, la posibilidad de practicar deporte (32%) y, por último, poder acceder a la naturaleza (28%). El turista activo suele en gran medida organizar el viaje por sí mismo (93%), siendo los menos los que dejan la organización en manos de una agencia u otro tipo de empresa.^{8 9}

Quienes acceden a paquetes de turismo activo lo hace, mayoritariamente, acompañados de su pareja (38%), con un grupo de amigos (31%) o de familiares (20%), y una muy reducida cantidad acude solo (10%). Los grupos escolares, suelen disfrutar de los servicios turísticos de este tipo, principalmente en la época primaveral con sus viajes de egresados. Adicionalmente, se encuentran los clientes que acuden a través de viajes programados de empresa, lo que se conoce como viajes de incentivos, fenómeno cada vez más frecuente.¹⁰

⁸ BIC Galicia: Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (BIC Galicia), creado en 1991, es un organismo dependiente de la Cancillería de Economía e Industria, tiene entre sus funciones fomentar el espíritu emprendedor, apoyar la creación de empresas, dotar el futuro empresarios de los conocimientos y habilidades necesarias para gestionar su empresa y apoyar la consolidación e innovación en el tejido empresarial gallego.

⁹ ANETA: Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo en España, es una asociación sin ánimo de lucro que lucha para defender los intereses empresariales de todas las empresas del sector. Informe Sobre el Turismo Activo en España, 2014. ANETA.

Según la Encuesta de Viajes y Turismo en Hogares se encuentran datos similares en lo que refiere al segmento de edades, motivaciones y en la composición del grupo familiar que accede a productos turísticos en Argentina. ¹¹

La siguiente Figura presenta el porcentaje de la práctica de turismo aventura por motivo de ocio en los distintos grupos etarios. El 10.2% de los viajeros por motivos de ocio dentro del grupo de edades entre 14 y 30 años, practicó turismo aventura y el 8% hizo lo mismo en el grupo de entre 31 y 50 años.

Figura 2.1: Viajes no reiterados por motivo de ocio (en porcentajes)

Deportes de aventura	Hasta 14 años	14 a 30 años	31 a 50 años	51 años y más	Total
Si	6,5%	10,2%	8,0%	6,5%	8,0%
No	91,5%	87,4%	89,6%	90,3%	89,6%
Ns/Nr	2,0%	2,4%	2,3%	3,2%	2,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Dirección de Estudios de Mercado y Estadística de la DNNDT, en base a SECTUR-INDEC, EVyTH. Año 2006.

Nota: Incluye viajes de egresados en Argentina, según grupos de edades de quienes han realizado actividades turísticas

Según el próximo recuadro, más del 77% de los practicantes del turismo de aventura prefieren no adquirir paquetes pre-armados.

Figura 2.2: Uso de Paquete turístico en viajes no reiterados que realizaron deportes de aventura

Utilización de Paquete Turístico durante el viaje	Visitas a atractivos naturales		
	Si	No	Total
Si	21,2%	6,1%	7,1%
No	77,5%	91,0%	90,1%
Ns/Nr	1,3%	2,9%	2,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Dirección de Estudios de Mercado y Estadística de la DNNDT, en base a SECTUR-INDEC, EVyTH, 2006.

¹¹ Fuente: Dirección de Estudios de Mercado y Estadística. SECTUR.

1.2 Caracterización y cuantificación de la demanda objetivo

De acuerdo al perfil del consumidor de Turismo Activo, sus motivaciones y características en los estudios antes presentados, se procede a caracterizar al cliente potencial en los siguientes cuatro segmentos distintos:

- **Residentes Particulares en la Argentina:** Personas jóvenes, entre 20 y 45 años, de clase media-alta, activas y con deseos de probar nuevas experiencias. El número total de habitantes de en la Argentina es de 40,1 millones, de los cuales 14,5 millones corresponden al segmento de 20 a 45 años de edad. 2,5 millones de estas personas corresponden a aquellos que poseen cobertura médica prepaga, considerando que aquellas personas que tienen esta posibilidad poseen un poder adquisitivo correspondiente para el uso del servicio propuesto.
- **Grupos de escolares:** Segmento que abarca escolares mayores de 14 años, hasta el colectivo universitario (segmento de 15 a 19 años de edad). En la Argentina este grupo se comprende de 3,5 millones de personas. De ellos se puede inferir, tomando como referencia la clase media alta, un segmento potencial de 449 mil de personas.
- **Empresas:** Empleados y Directivos de empresas o sociedades que por razones de premio o incentivo, están dispuestos a contratar servicios de turismo activo. Tomando como referencia la lista de las 500 empresas más grandes de Argentina, informe elaborado por el INDEC,¹² basada en “La Encuesta Nacional a Grandes Empresas” elaborada para el 2010, se accede a un total de 731 mil empleados. Suponiendo solo un 5% de esa nómina se reconoce con planes de incentivo (El 5% surge del estudio de Bic Galicia antes mencionado, no se encontraron datos similares en la Argentina) y que un 65% de ellos corresponden al grupo etario de hasta 45 años, entonces se puede considerar un segmento potencial de 23.750 personas.
- **Turistas extranjeros:** El número de turistas extranjeros que visitan el país por motivos de ocio, vacaciones, visitas a familiares y amigos fue de 2 millones de personas, según la Encuesta de Turismo Internacional, 2010.¹³ Si se considera que al

¹² INDEC: Organismo público, de carácter técnico, que unifica la orientación y ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realizan en el territorio de la República Argentina. Su creación y funcionamiento está reglamentado por la Ley 17.622 y el Decreto 3110/70, así como el Decreto 1831/93.

¹³ Fuente: INDEC. Encuesta de Turismo Internacional 2010.

menos el 60% de ellos se encuentra en el rango de edades entre los 15 y 45, esto representa un total de 1,2 millones de potenciales usuarios al año.

Figura 2.3: Clasificación de la segmentación de clientes

SEGMENTO
Residentes de rango etario 15 a 19 años
Residentes de rango etario 20 a 45 años
Empleados y directivos
Turistas extranjeros

Fuente: Elaboración propia.

Se entiende que existen similitudes interesantes entre España y Argentina adicionales al idioma y de lo cultural, ya que también poseen un número de población y diversidad geográfica similares, además de tener en el turismo un componente importante dentro de su PBI. De acuerdo a lo anterior, se hace uso de los estudios antes citados realizados en España, que permiten hacer comparación con la Argentina y así tener una base sobre la cual trabajar y elaborar la investigación de mercado.

Dentro del turismo activo, según surge del Estudio de la Calidad del Servicio del Turismo Activo en España, las actividades más demandadas son el Rafting (43,9%), Barranquismo (Escalada y Montañismo) (21,4%), Kayak (10,7%) y Parapentismo (10,7%) por su carácter de aventura y Trekking (3,6%) y Senderismo (3,6%) por su sencillez para usuarios, especialmente si son de la zona.¹⁴

Como puede verse en la figura 2.4 existe un 7.1% de actividades turísticas de tipo turismo aventura, dentro de lo que se contempla el turismo activo. A pesar de que se puede encontrar otras disciplinas como visitas a atractivos naturales (34,7%), actividades de caza y pesca (10.8%) y Turismo rural (7,9%), de los cuales podrían incluirse en el turismo activo, se toma –como conservador un porcentaje del 10% como referencia y para facilitar la estimación de viabilidad del negocio. (No incluye otras prácticas que bien podrían formar parte de la

¹⁶ MEDIAVILLA, S. LÁZARO “Estudio de la Calidad del Servicio del Turismo Activo en España”, Tesis Doctoral de la Universidad Politécnica de Madrid, 2010.

plataforma para el turismo activo que incrementarían considerablemente la cuota de mercado)

Figura 2.4: Viajes no reiterados por motivo de ocio incluidos viajes de egresados en Argentina, según tipo de actividades turísticas realizadas (en porcentaje)

Actividad turística	Total
Realizaron disfrute y uso de playa	50,3%
Visitas a atractivos naturales	34,7%
Salidas nocturnas a discotecas, pubs, etc	27,9%
Asistencia a espectáculos culturales	27,3%
Visitas a atractivos culturales	26,4%
Visitas a salones de juegos de azar	11,8%
Actividades de caza o pesca	10,8%
Realización de visitas a estancias u otras actividades ligadas al turismo rural	7,9%
Deportes de aventura	7,1%
Asistencia a espectáculos deportivos	5,9%
Visitas a spa, termas, etc	5,5%
Realizaron deportes de nieve	2,7%
Asistencia a actos religiosos	1,8%

Fuente: Dirección de Estudios de Mercado y Estadística de la DNDT, en base a SECTUR-INDEC, EVyTH. Año 2006.

Como resultado de los datos demográficos del censo realizado por el INDEC en la Argentina en el 2010, la segmentación y la estimación de la cuota total de mercado del 10% se estima la cuantificación de cada segmento en el siguiente cuadro.¹⁵

Figura 2.5: Segmentación de clientes y potencial de mercado

SEGMENTO	100%	10%
Residentes 15-19	449.000	44.900
Residentes 20-45	2.500.000	250.000
Turistas extranjeros	1.200.000	120.000
Incentivos a Empleados y directivos	23.750	N/A
TOTAL	4.172.750	414.900

¹⁷ Instituto de Estadísticas y Censos de la República Argentina. <http://www.indec.mecon.ar/>.

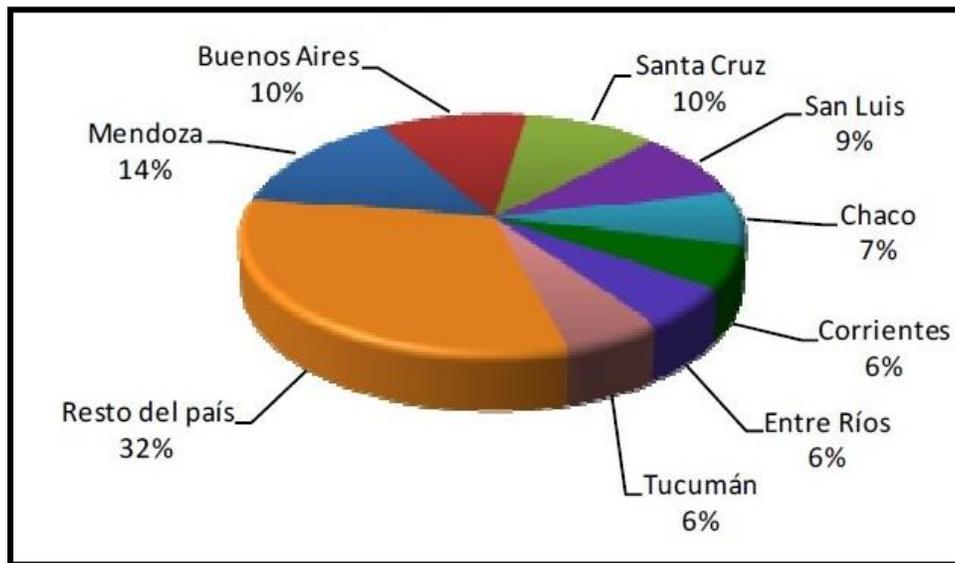
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Figura anterior, tomando en cuenta a modo conservador un evento por usuario en un determinado año, el mercado potencial ofrece una cifra total de **414.900** posibles eventos al año requiriendo servicios de turismo activo. El porcentaje del segmento para empleados y directivos de empresas no se tomó en cuenta para este trabajo, puesto que se entiende su aporte no es significativo en esta instancia, y producto del esfuerzo que requeriría estudiar en detalle este segmento dada la característica confidencial de su información.

1.3 Distribución geográfica de la demanda

Como se puede ver en la figura 2.6, la demanda se encuentra suficientemente diversificada en todo el territorio argentino que por su dimensión y características climáticas, puede ofrecer actividades de turismo activo a lo largo de todo el año en las distintas regiones, mitigando de alguna manera una posible estacionalidad marcada en la demanda de este servicio.

Figura 2.6: Turismo rural. Turismo Activo, por provincias



Fuente: Elaborado por IICA-Argentina con datos de SECTUR (2006)

1.4 Diseño de la investigación de Mercado

El objetivo de la investigación ha sido determinar si existe entre los turistas residentes y extranjeros, una demanda insatisfecha en el rubro del turismo activo. Particularmente identificar en qué medida, estos estarían dispuestos a utilizar una plataforma de colaboración para identificar los mejores productos y oferentes con sus preferencias a la hora de coordinar

un paquete turístico especializado. Por otro lado identificar el interés de oferentes y proveedores en la utilización de una plataforma para llegar a estos potenciales clientes y ofrecer sus servicios y productos.

Dada la naturaleza de nuestra investigación y de las limitaciones para emprender un análisis cuantitativo detallado, se realizó una investigación de tipo cualitativa, implementada a partir de encuestas efectuadas con un cuestionario para distintos grupos (Proveedores, Turistas Argentinos y Turistas Extranjeros). Se define utilizar estos métodos, utilizando el método de la “Encuesta Cualitativa” o “Encuesta Deductiva” para el análisis de estudio de casos, con datos pre-estructurados que permitan encausar el análisis de la diversidad de casos.¹⁶

El trabajo de campo se realizó durante los meses de marzo a julio. La distribución y captura de las respuestas se efectuó a partir de soporte digital de tipo “GOOGLE Form”, los cuales fueron publicados en Blogs, Páginas web, Portales especializados, distribuidos mediante correo electrónico, redes sociales. Se cursaron encuestas a 37 Turistas residentes en la Argentina, y a un total de 11 Turistas extranjeros, entre ellos encuestas en el idioma Inglés y en el idioma Español. Adicionalmente, se obtuvieron 8 respuestas a cuestionario dirigido a proveedores.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron una serie de pautas descriptas en los anexos 1 y 2 y se diseñaron 2 cuestionarios, detallados en los anexos 5 y 6 respectivamente.

1.5 Resultados de análisis de datos

1.5.1 Datos de Oferentes y Proveedores :

De acuerdo a las encuestas realizadas (ver anexos 3 y 4 con los resultados de las encuestas realizadas), se encuentran los siguientes resultados:

- **Perfil de proveedores encuestados:** Los proveedores encuestados operan en el ámbito local ya sea regional, local o nacional, pero no son jugadores internacionales. Estos proveen servicios principalmente en Educación, entrenamiento y/o asesoría en actividades de tipo turismo activo y en menor medida en comercialización de equipamiento específico para estas prácticas.

¹⁶ Jansen, H. (2012). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. Paradigmas, 4, 39-72., 2012.

- **Demanda:** De acuerdo a las encuestas realizadas, la práctica considerada mayormente por los clientes es el Parapentismo, y en algo menor medida el Buceo y el Trekking, Escalada y/o montañismo. Sus clientes se encuentran mayormente en el rango etario de 20 a 39 años, de los cuales, cerca de un tercio serían extranjeros. La gran mayoría coincide en que la época de mayor demanda para estas actividades es de enero a marzo en temporada de verano. Los encuestados coinciden en que la posibilidad de interactuar, compartir y consultar de forma directa entre clientes de su mismo interés, podrían influir de forma positiva a la hora de decidir si realizar dichas actividades, aumentando así la demanda, al mismo tiempo que la dificultad en organizar/coordinar dichas actividades, influyen de forma negativa.
- **Promoción:** Según las encuestas, dentro de los principales canales de promoción, se encontrarían los buscadores de internet y las redes sociales. Dedicándole a la promoción de sus servicios, aproximadamente el 5% de sus ingresos.
- **Dificultades:** Los encuestados encuentran entre las principales dificultades para que sus potenciales clientes se inclinen a la realización de actividades de tipo Turismo Activo, la falta de conocimiento de ellos en estas actividades, falta de disponibilidad de información relacionada y la dificultad en encontrar compañeros con intereses similares. Así mismo identifican como sus principales desafíos a la hora de llegar a potenciales clientes, la dificultad de promover sus servicios, y la capacidad de llegar a esos potenciales clientes.

1.5.2 Datos de usuarios:

De acuerdo a las encuestas realizadas, se encuentran los siguientes resultados:

- **Perfil de Usuario encuestado:** La gran mayoría de los encuestados tanto entre los extranjeros como en los residentes se encuentra en el segmento de edad entre 20 y 45 años. En su mayoría los encuestados poseen estudios, de los cuales la gran mayoría son estudios técnicos/universitarios en adelante. El resultado de las encuestas presenta una tendencia clara entre los encuestados, encontrando su motivo de viaje principal en las vacaciones, placer y diversión, viajando generalmente en familia, con pareja o amigos. La mayoría de los residentes encuestados dice realizar viajes promedio de una a dos semanas, mientras que una gran mayoría de los extranjeros manifiesta una estadía de una semana o menos. De acuerdo a lo anterior, la estadía

promedio de la mayoría de los encuestado es de una a dos semanas, de los cuales una gran mayoría dedicaría entre uno a tres días para realizar actividades de tipo Turismo Activo. Así mismo, más de la mitad de los encuestados, afirman estar interesados en realizar algún tipo de actividad de Turismo Activo, y un porcentaje similar afirma realizarlos con alguna frecuencia en sus vacaciones.

- **Organización:** Tanto en el grupo de extranjeros como en el de los residentes, una importante mayoría coincide en utilizar Internet como el medio preferido para obtener información de su viaje. Así mismo, gran parte de los encuestados extranjeros y residentes manifiesta haber utilizado Internet como medio principal para obtener información de actividades de turismo activo. Respecto de la dificultad a la hora de encontrar información relevante a actividades de turismo activo, cerca de la mitad de los encuestados extranjeros y una mayoría entre los residentes considera poseer cierta complejidad en la actualidad. Así mismo, una mayoría de ellos considera que esta dificultad supone una influencia importante a la hora de decidir si realizar actividades de turismo activo o no.
- **Colaboración:** Una gran mayoría de los encuestados extranjeros y residentes presentaron interés en realizar actividades de tipo turismo activo, asimismo consideran que la posibilidad de interactuar, compartir y consultar de forma directa y fácil otras personas con su mismo interés en actividades de tipo turismo activo, podrían influir de forma positiva a la hora de decidir a realizar dichas actividades. Por otro lado, según los encuestados, los factores que poseen mayor influencia a la hora de decidir la realización de actividades de tipo turismo activo, son los costos, la disponibilidad de información, la falta de conocimiento respecto de estas actividades y el tiempo para organizar y realizar dichas actividades en el tiempo corto de sus vacaciones. Por lo anterior, se entiende una correlación entre la necesidad de consultar y poder interactuar con otras personas que comparten el mismo interés, y la influencia que tiene la disponibilidad de información y la falta de conocimiento en conjunción del factor tiempo al momento de tomar la decisión de realizar y organizar estas actividades.

- **Actividades de turismo activo:** Las actividades de turismo activo preferidas de los encuestados, ya sean residentes o extranjeros, son el Rafting y el Trekking, Escalada y/o Montañismo, para luego preferir el Buceo y el Parapentismo en menor medida.

1.6 Conclusiones respecto de la Demanda:

El turismo activo es un sector en pleno crecimiento, tanto por su grado de expansión como por su continua diversificación en relación a sus actividades. Con una facturación en todo el mundo de 230.000 millones de euros anuales, según cálculos de la Adventure Travel Trade Association (ATTA), entidad que representa más de 300 empresas en 69 países.^{17 18}

Dicha actividad, correctamente gestionada, podría contribuir al desarrollo sostenible y al equilibrio territorial respecto de la estacionalidad de las actividades ofrecidas entre las distintas regiones, generando especialmente en las zonas rurales sinergias interesantes con otras actividades económicas, como el turismo rural y la gastronomía.¹⁹

En la Argentina existe una amplia diversidad de actividades que en distintas regiones se pueden ofrecer. En un modelo de negocio que permite la creación e interacción de las personas a modo de comunidad, permitiría una diversificación de las distintas actividades en distintas zonas geográficas independientemente de la época del año, permitiendo así que la demanda se sostenga a través de todo el año.

Para ejemplificar lo anterior, una comunidad puede liderar el ranking de destinos para los aficionados al senderismo, otra hacerlo con los deportes de montaña, una tercera quedarse con aquellos que van buscando inmersión en la naturaleza y fauna, una cuarta explotar al máximo sus ríos y pantanos y una quinta ser la favorita para navegar en el mar.

De acuerdo al trabajo de investigación a partir de encuestas y el análisis de casos descripto, se puede concluir que existe una demanda parcialmente insatisfecha relacionada a las actividades de turismo activo, que podría potenciarse si hubiera mayor difusión y facilidad para que turistas puedan de forma fácil obtener información, posibles compañeros y acceso

¹⁷ Adventure Travel Trade Association (ATTA). Es una organización privada con fines de lucro, que sirve para conectar, enseñar, profesionalizar y promover la industria del turismo aventura.

¹⁸ Tendencias del turismo 2015, Adventure Travel Trade Association (ATTA). Revista #246, Ideas y Publicidad de Baleares, S.L, España 2015.

¹⁹ PILAR, JUANA GARCÍA SAURA, TURISMO ACTIVO Y MEDIO AMBIENTE: UNA IMPLICACIÓN NECESARIA. ASPECTOS JURÍDICOS. Universidad de Murcia, España, 2010.

directo a proveedores relacionados. Tanto usuarios y proveedores coinciden en la falta de canales de promoción y comunicación más interactivos, dinámicos y directos entre ellos, sus servicios y productos, y los potenciales clientes.

Una plataforma como la propuesta en este plan de negocios, claramente puede ser un canal principal a falta de otras opciones, para resolver las dificultades planteadas tanto por usuarios como por proveedores, transformándose en el puente que en la actualidad hace falta para que la actividad crezca de forma aun mayor a la actual y facilite la comunicación, la realización y comercialización de estas prácticas y sus productos.

1.7 Segmentación de Disciplinas

Dentro del turismo activo, según surge del Estudio de la Calidad del Servicio del Turismo Activo en España, las actividades más demandadas son el Rafting (43,9%), Barranquismo (21,4%), Kayak (10,7%) y Parapentismo (10,7%) por su carácter de aventura y Trekking (3,6%) y Senderismo (3,6%) por su sencillez para usuarios, especialmente si son de la zona.

A partir de las similitudes ya mencionadas entre España y Argentina y la diversidad de paisajes y zonas geográficas que permiten distintas prácticas a lo largo de todo el año, se definieron algunas actividades para focalizar este estudio. Dentro de estas se supone que el Trekking, el Parapentismo y el Rafting son disciplinas que pueden hacerse tanto en el sur como en el norte del país, permitiendo practicarlos durante todas las estaciones del año. El Buceo, es una disciplina que se puede realizar en la costa atlántica y en lagos, permitiendo cierta flexibilidad también, aunque en menor medida en relación con el Trekking, el Parapentismo y el Rafting.²⁰

De acuerdo a lo anterior y a las condiciones de tipo geográfico y climático existentes en Argentina, en el análisis preliminar se seleccionan las siguientes actividades para nuestro estudio, siendo aquellas actividades con las cuales se lanzaría el proyecto:

- Trekking, Escalada y/o montañismo agrupados en un segmento, incluyendo el senderismo.
- Rafting que incluye navegación a través de Kayak.

²⁰ MEDIAVILLA, S. LÁZARO “Estudio de la Calidad del Servicio del Turismo Activo en España”, Tesis Doctoral de la Universidad Politécnica de Madrid, 2010.

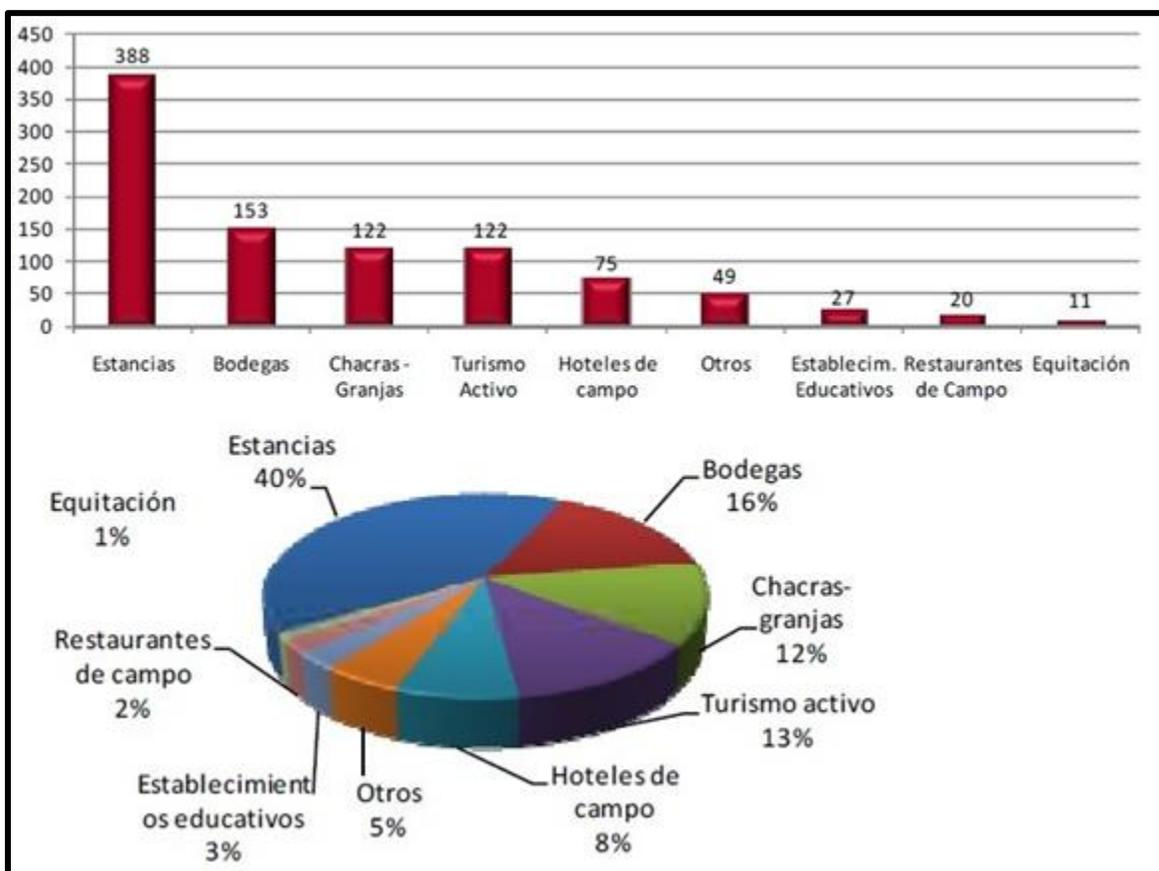
- Buceo por el particular interés de oferta en la costa atlántica argentina y en lagos en distintas zonas del país.
- Parapentismo.

2. Capítulo 2 - La Oferta

2.1 El Mercado

Si se recorre diferentes actividades, el Turismo Rural incluyendo el turismo activo, es el área que encuentra el mayor desarrollo dentro del turismo local.

Figura 3.1: Cantidad de establecimientos de Turismo Rural por tipo. SECTUR 2008



Fuente: Elaborado por IICA-Argentina con datos de SECTUR (2008)

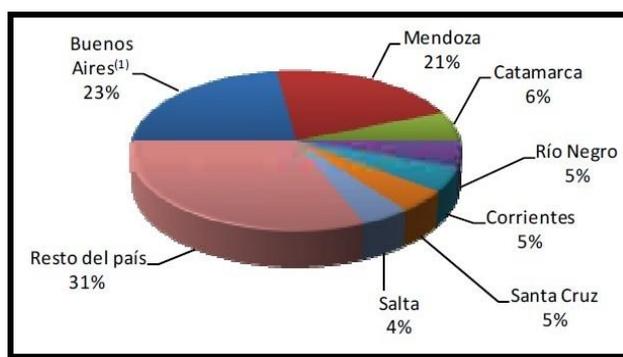
La apertura de numerosos pueblos al turismo activo y rural, fue una forma de encarar la situación en la cual muchos pueblos quedan sin jóvenes, llegando a un extremo, en el cual estos poblados quedaron en riesgo de supervivencia a largo plazo.²¹ Estas iniciativas son relativamente recientes en comparación con otros países del mundo y, en general, emergen como producto de impulsos de carácter espontáneo.

²¹ BERTONCELLO, RODOLFO: El mapa turístico de la Argentina. En Publicación América Latina: cidade, campo e turismo. Amalia Inés Geraiges de Lemos, Mónica Arroyo, María Laura Silveira. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CLACSO, San Pablo, Diciembre 2006. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/lemos/18berton.pdf>.

La oferta de turismo activo en la Argentina es muy variada y es llevada a cabo por una heterogeneidad de actores sociales, entre los que se incluyen provenientes de sectores no agropecuarios que incursionan en la actividad, realizando una diversificación o reorientándose hacia este tipo de emprendimientos, mostrando un mercado en expansión. Se entiende que existe una dificultad a la hora de integrar la completa gama de necesidades de los potenciales clientes con los respectivos proveedores existentes y estos solo se limitan a sacar beneficio de las cercanías a complejos turísticos ya reconocidos, en lugar de desarrollar el Turismo Activo en sí mismo. Por otro lado, este tipo de actividades está tomando cada vez mayor protagonismo representando, según cuadro 3.1, ya en el 2008 el 13% de la totalidad de establecimientos orientados al turismo rural en el país.

Otra dificultad que se identifica en la oferta, es la distribución de los establecimientos en el total del territorio, concentrándose principalmente en las provincias de Mendoza y Buenos Aires con el 44% de los establecimientos. Esto se puede interpretar por el hecho de que no todas las provincias se encuentran preparadas con la infraestructura adecuada, ni el reconocimiento de su potencial turístico, por lo cual existe menos difusión y menos oferta. Este potencial se reconoce como parte de este proyecto y más aún, la propuesta se apalanca en el, ya que permitiría desarrollar estas actividades en mayor parte del territorio mitigando el riesgo de estacionalidad y permitiendo mayor variedad a los usuarios.

Figura 3.2: Distribución por provincias de los establecimientos de turismo rural. Marzo 2009



Fuente: Elaborado por IICA-Argentina con datos de SECTUR (Marzo 2009)

2.2 Análisis de casos

Se analizaron los datos obtenidos en las encuestas realizadas con el método del caso, para ampliar la investigación realizada. Esto servirá para analizar la oferta y como esta responde parcialmente a las necesidades de los potenciales consumidores del turismo activo.²²

A continuación se establecen las dimensiones de diferenciación de los casos seleccionados para nuestro análisis cualitativo:

Dimensiones	Caso 1 E-Commerce tradicional	Caso 2 Plataforma colaborativa
Uso de Internet como medio preferido de información.	Este canal se basa principalmente en la capacidad de Internet para realizar las transacciones de forma electrónica.	Este canal se basa principalmente en la capacidad de Internet para poder compartir y poner a disposición información a la vez de poder interactuar con otros.
Complejidad para encontrar información relevante a actividades de turismo activo.	Los portales de E-Commerce de turismo tradicionales no poseen paquetes y ofertas específicas para el turismo activo.	Provee contexto donde el usuario y el proveedor pueden generar su propio paquete turístico orientado al turismo activo.
Disponibilidad de información como factor para decidir realizar estas actividades.	Los portales de E-Commerce de turismo tradicionales no poseen gran contenido referido a estas actividades.	Provee contexto donde los usuarios incorporan y comparten información específica de actividades de turismo activo.
Conocimiento como factor para decidir realizar estas actividades.	Actualmente Internet posee información desagregada respecto del turismo activo, donde el usuario debe investigar e invertir tiempo importante para poder	Provee en un mismo lugar información provista por proveedores y usuarios, a la vez de poder en la misma plataforma organizar y

²² Jansen, H. (2012). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. *Paradigmas*, 4, 39-72., 2012.

	encontrar información. Luego, debe organizar estas actividades de forma independiente.	compartir con otros un evento de turismo activo.
Colaboración y compartir con otros como factor para decidir realizar estas actividades	En la actualidad los portales turísticos no ofrecen plataformas en las cuales usuarios puedan colaborar en la realización de eventos y muy pocos y de forma limitada permiten compartir información valiosa.	Dentro de la misma plataforma propuesta, usuarios podrán compartir experiencias y calificación respecto de los oferentes y proveedores al mismo tiempo que podrán colaborar encontrando fuente de información importante a la hora de iniciarse o profundizar una actividad de turismo activo.

Modelo analítico causal propuesto

Condiciones Causales propuestas		Valores
Siglas	Nomenclatura	
COMP	Alta complejidad para encontrar información relevante	1 = presencia; 0 = ausencia
CON	Falta de disponibilidad de conocimiento o información como factor para decidir realizar estas actividades.	1 = presencia; 0 = ausencia
COL	Falta de colaboración para compartir con otros como factor para decidir realizar estas actividades	1 = presencia; 0 = ausencia
CR	Contexto Relativo	E1 = E-Commerce Tradicional; E2 = Plataforma Colaborativa

Tabla de verdad de las configuraciones causales:

Configuraciones Causales	COMP	CON	COL	CR	IC	N	Cons
1	1	1	1	E1	12	21	0.57
2	1	1	0	E2	1	1	1
3	1	0	0	E2	0	2	0
4	1	0	1	E1	11	13	0.85
5	0	0	0	E2	1	1	1
6	0	0	1	E1	3	3	1
7	0	1	1	E1	6	7	0.86

NOTA: IC=Observaciones con Interés Concreto; n=Observaciones Totales; Cons=Consistencia (IC/n)

De acuerdo al análisis anterior, se puede ver un alto índice de consistencia en las configuraciones 4 y 7, con índices de consistencia cercanos al 1 (0.85 y 0.86 respectivamente), que contienen cantidades más significativas de respuestas en las encuestas (13 y 7 respuestas respectivamente). En el caso de la configuración 4, se puede inferir que la alta complejidad para encontrar información relevante y la falta de posibilidad de colaboración para compartir con otros, son factores determinantes a la hora de decidir realizar estas actividades. Por otro lado se puede ver que en el caso de la configuración 7, la falta de disponibilidad de conocimiento o información, se suma al factor relacionado a la falta de colaboración, siendo este último reforzado como un factor crítico de éxito.

Por lo anterior, esta plataforma define como diferenciador en su diseño, no solo proveer de un “*Marketplace*”, sino que además lo combina con las capacidades de Red Social lo cual permite la colaboración y compartir a su vez las experiencias y conocimientos en la comunidad. Esto último se elaborara en mayor detalle en el apartado correspondiente a la estrategia.

2.3 Los Jugadores

Existen oferentes variados para la adquisición de pasajes por internet, como son las líneas aéreas, www.despegar.com, <http://almundo.com.ar/vuelos> o <https://www.atrapalo.com.ar/vuelos/>. También existen variados proveedores por internet de paquetes turísticos como son: www.despegar.com, www.travelocity.com/Vacation-Packages, http://www.argentour.com/es/paquetes/paquetes_turisticos_a_argentina.php.

<http://www.travelww.com.ar/destinos/argentina>,

<http://almundo.com.ar/paquetes-turisticos>,

<http://www.lesamis.com.ar/paquetes.jsp>,

<http://www.garbarinoviajes.com.ar/paquetes/>,

<http://servicios.mercadolibre.com.ar/viajes-turismo/paquetes-turisticos/>, y otros, pero ninguno de ellos ofrece paquetes a medida y menos paquetes especializados orientados al turismo activo. Los oferentes mencionados no poseen la capacidad de proporcionar una experiencia usuaria de punta a punta a sus clientes, y solo proporcionan servicios de gestión para una sola parte del eslabón en el proceso de coordinación de eventos de tipo turismo Activo.

En la actualidad los interesados deben realizar toda la gestión de manera autónoma o hacer participar a alguna organización, como puede ser un club u oferentes de cursos, como es el caso de las salidas de buceo (<http://www.buceo.com.ar/>). Lo que comúnmente se observa, es que la organización se hace de forma personal en cada grupo o que en el lugar del viaje en cuestión, se busquen las posibles excursiones, oferentes de equipamiento o guía necesarios.

De la anterior lista de oferentes, Tripadvisor posee la mayor similitud en sus servicios con los que se pretende establecer en este estudio, y por ello se desarrolla el estudio a continuación focalizándose en él.

2.3.1 Caso - Tripadvisor

A continuación se expande el análisis sobre Tripadvisor, entendiendo que sería el jugador con una propuesta más cercana pero aun con importantes diferencias.

TripAdvisor es la mayor y más popular comunidad de viajeros del mundo, y es un claro ejemplo del uso de las nuevas tecnologías y su influencia en las decisiones del turista potencial. Este sitio web permite a los viajeros de todo el mundo obtener consejos y opiniones acerca de hoteles, restaurantes, vuelos, etc. de otros turistas que hayan utilizado alguno de estos servicios previamente.

Figura 3.3: Web institucional de tripadvisor.com – Homepage

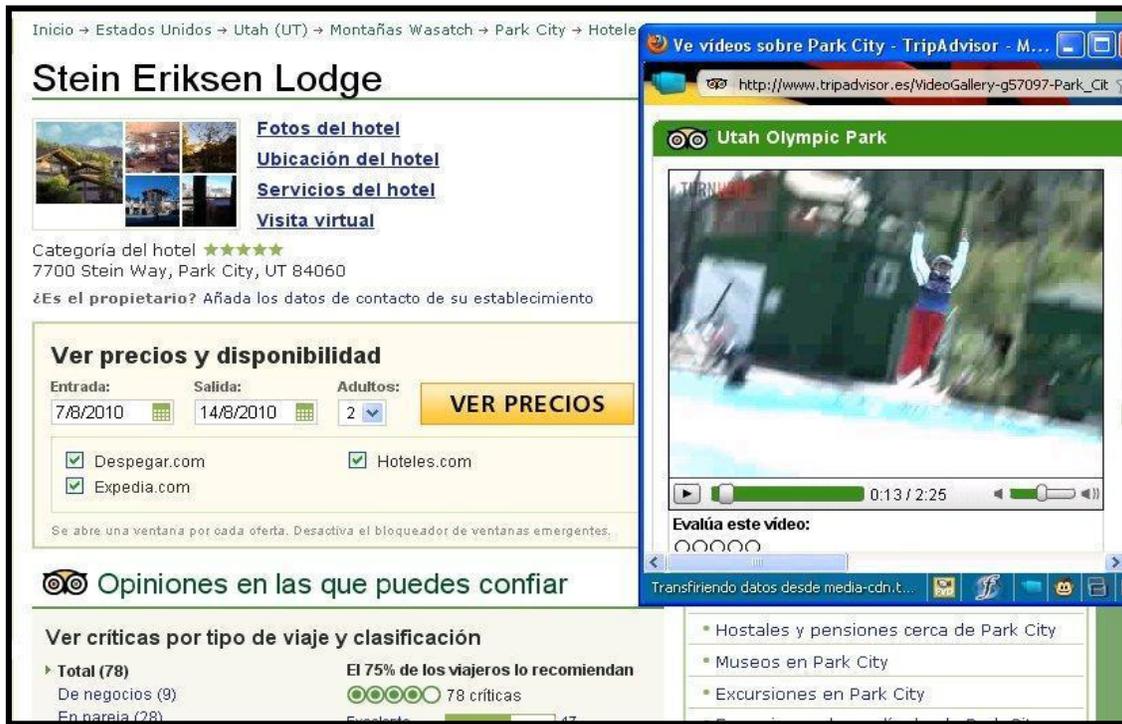


Fuente: Internet: <http://www.tripadvisor.es>

De esta forma, los viajeros leen los contenidos generados por otros usuarios para ayudarse y asesorarse en todas las facetas de la planificación de un viaje. En marzo de 2010, TripAdvisor se convirtió en el sitio más grande del mundo en cuanto a viajes, con una comunidad de más de 35 millones de visitantes al mes, críticas y opiniones.

En el sitio se puede acceder a otras características como la publicación de videos sobre vacaciones, y los responsables de los hoteles pueden mostrar sus establecimientos incorporando los mismos de forma gratuita. Estos videos pueden durar hasta 10 minutos, también se pueden incorporar fotos, donde se ofrece una visión realista de hoteles de todo el mundo, y permite que cualquier viajero pueda incluir sus fotos junto con sus críticas.

Figura 3.4: Web institucional de tripadvisor.com – Multimedia



Fuente: Internet: <http://www.tripadvisor.es>

Los principales diferenciadores de esta plataforma son:

- Una gran variedad de guías disponibles para descargar e imprimir que ofrecen al viajero listas de los hoteles, restaurantes y atracciones mejor valoradas de más de 13.000 destinos de todo el mundo.
- Red de viajeros de ayuda para encontrar rápidamente la opinión de expertos en viajes, de manera que otros viajeros puedan basar sus decisiones en las opiniones de aquellos que compartan sus gustos.
- Mapas: según el gusto y el precio adecuado, en el sitio y de una forma fácil, se puede acceder a los mapas que combinan la popularidad, el precio y la disponibilidad de los hoteles con una herramienta cartográfica dinámica.
- Herramienta de selección de hoteles: una avanzada herramienta que permite a los viajeros consultar los hoteles más populares de un destino según el precio, la zona y la valuación representada en estrellas.
- Comparación de tarifas: esta herramienta permite consultar el precio de los hoteles y la disponibilidad en varios sitios comerciales de proveedores.

- Guía de escapadas: personaliza la búsqueda de viajes en una guía semanal gratuita por e-mail, basada en el código postal, que ofrece a los viajeros sugerencias para escapadas de fin de semana.
- Sistema de clasificación, donde por medio de una escala que va de 1 a 5, cada visitante es capaz de puntuar su experiencia.
- Aplicaciones para otras redes sociales.

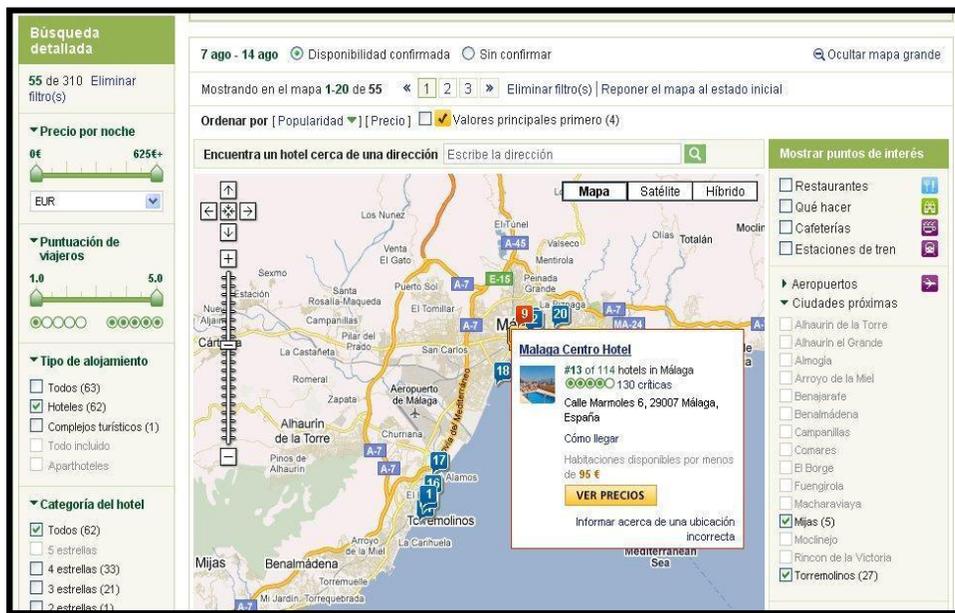
Figura 3.5: Web institucional de tripadvisor.com – Clasificación de oferentes

The screenshot displays a TripAdvisor review for a lodge. At the top, it says 'Opiniones en las que puedes confiar'. Below this, there's a section for 'Ver críticas por tipo de viaje y clasificación'. It shows a total of 78 reviews, with a 75% recommendation rate. The reviews are broken down by travel type: De negocios (9), En pareja (28), En familia (11), Con amigos (4), and En solitario (5). A bar chart shows the distribution of ratings: Excelente (47), Muy bueno (11), Normal (6), Malo (8), and Pésimo (6). The review is for 'muy acogedor Lodge' by VictoriaSophie, a user from Ulm, Germany, dated 24 oct 2009. The review text describes the Stein Eriksen Lodge as a wonderful hotel with a friendly and intimate atmosphere, mentioning ski access. The interface includes navigation controls, sorting options, and a translation tool.

Fuente: Internet: <http://www.tripadvisor.es>

El sitio posee un sistema de búsqueda único, el cual se basa en un mapa donde se muestran las diferentes ofertas hoteleras disponibles, haciendo aún más fácil para aquellos que desean visitar centros específicos o conocer la distancia entre un hotel y un atractivo turístico.

Figura 3.6: Web institucional de tripadvisor.com – Mapa interactivo



Fuente: Internet: <http://www.tripadvisor.com/>

De este análisis se desprende que la posibilidad de interactuar y colaborar entre usuarios existe en Tripadvisor pero solo se pueden agregar comentarios a ser consumidos por otros usuarios, es decir es una interacción unidireccional y no de forma en línea. Esto limita la necesidad de poder compartir con otros usuarios, recomendar y elaborar de forma más detallada una experiencia, más aún queda limitada la posibilidad de crear eventos de forma conjunta entre varios usuarios.

2.4 Conclusiones respecto de la Oferta

En la actualidad las actividades de turismo activo, que si bien evidencia un protagonismo creciente, se presentan a partir de oferentes que no proporcionan soluciones integrales.

Por su parte, las redes sociales han creado un ciclo turístico en el que el viajero busca inspiración en los comentarios de otros viajeros para elegir su destino, para a continuación planificar y reservar el propio. El tercer paso de este ciclo sería el viaje en sí mismo, dando paso al cuarto punto en el que el viajero comparte sus experiencias que a su vez se convierten en inspiración para otros viajeros, cerrando así el ciclo.

Como se podrá ver desarrollado en la sección correspondiente a la estrategia, el principal diferencial de esta propuesta es la capacidad de poder interactuar de forma directa entre los

usuarios dentro de la red, más aun pudiendo realizar eventos en conjunto. Por otra parte, en esta plataforma se hace hincapié en el tercer paso del ciclo turístico en el cual el usuario realiza el evento en cuestión pudiendo seguirlo en tiempo real. Se podría decir que esta plataforma explora con mucha mayor profundidad cada uno de estos pasos, potenciando el ciclo turístico completo y su interacción social.

3. Capítulo 3 - Factores que permiten el desarrollo del negocio

3.1 El comercio electrónico como facilitador

Internet ha transformado la forma de hacer negocios en la sociedad actual. Comercio electrónico o comercio online, son términos empleados frecuentemente para denominar las transacciones comerciales realizadas por Internet. La facilidad de comprar cómodamente sin exigencias horarias, ni geográficas, y en muchos casos a menor precio. Esto ha contribuido a impulsar el comercio electrónico en los últimos años de forma imparable. Además de sus implicancias económicas éste puede contribuir a cambios sociales y culturales, que quizás sean más evidentes en el futuro, a medida que este tipo de transacciones comerciales se generalicen y se reduzcan las barreras existentes, fundamentalmente asociadas con la seguridad y protección de datos.

Actualmente, el comercio electrónico permite integrar a clientes y oferentes de bienes y servicios sobre plataformas inclusivas del proceso de distribución, total o parcialmente, involucrando las opiniones de los consumidores y creando un concepto de comunidad, es decir el lugar donde se encuentran personas que comparten los mismos valores y preferencias.

En la siguiente figura se detallan las ventas electrónicas por rubro, en el periodo 2012-2016, elaborada por TNS-GALLUP Argentina para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), las cuales presentan más de un 70% de crecimiento en la facturación por medios electrónicos en el rubro del turismo para el periodo 2015. Más aun, en dicha figura se puede visualizar un crecimiento en el comercio electrónico del orden del 48% para el año 2016, para dicho rubro. Es en el turismo donde el número de facturación asciende a montos mayores, siendo el ticket promedio 6.843 pesos según el mismo estudio, un 50% por sobre los rubros restantes. Argentina se destaca en la región respecto de la posesión de dispositivos móviles, especialmente “smartphones” siendo 3.1 el número promedio de dispositivos que poseen los argentinos en comparación con el 2.9 en la región LATAM (Latino America), reforzando la idea de que las tecnologías de e-commerce en conjunto con el concepto

extensivo de red social, permiten una conjunción de variables favorables para este proyecto.

23

Figura 4.1: Ventas electrónicas por rubro (2014-2016)

Categoría - Rubro	Facturación 2014 (MM)	Facturación 2015 (MM)	Facturación 2016 (MM)	2016	
				Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	9,990	17,310	25,584 ↑	25%	48%
Equipos y accesorios de audio/imagen, consolas, TI y telefonía	4,525	8,012	11,390	11%	42%
Artículos para el Hogar (muebles, construcción, decoración)	3,135	4,775	10,688	10%	124% ↑
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	3,100	5,453	8,196	8%	50%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	2,520	3,591	6,858	7%	91% ↑
Accesorios para autos, motos y otros vehículos.	780	1,348	2,669	3%	98% ↑
Indumentaria deportiva	1,106	2,040	2,627	3%	29%
Entradas espectáculos y eventos	1,090	2,001	2,557	2%	28%
Indumentaria (no deportiva)	953	1,778	2,490	2%	40%
Cosmética y Perfumería	744	1,116	2,273	2%	104% ↑
Infantiles	1,040	2,000	2,165	2%	8%
Artículos de oficina	840	1,444	2,055	2%	42%
Artículos deportivos	794	1,321	1,637	2%	24%
Otros	5,689	9,663	12,562	12%	30%
Total B2C	36,307	61,857	93,757		
C2C	3,800	6,381	8,045	8.7%	53%
Total B2C + C2C	40,107	68,239	102,703		

Fuente: Elaborado por TNS Argentina para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico – CACE, Informe Integrado, Febrero 2016

A diferencia de lo que está ocurriendo en el mundo, donde se puede ver un liderazgo en el uso de internet como canal para la planificación y adquisición de pasajes y paquetes turísticos (en EEUU más del 50% de la totalidad de los pasajes son adquiridos a partir de esta vía, en el Reino Unido se estima que esta cifra podría estar alrededor del 30% para el 2012), en la Argentina aún queda mucho por hacer, ya que si bien estos canales se encuentran en fuerte crecimiento en lo que respecta a su adopción, aun les falta desarrollo para transformarse en líderes del mercado, lo que genera una oportunidad única para posicionarse en este rubro.²⁴

A partir de las comunidades o redes sociales online, los visitantes se pueden mantener en contacto con los proveedores en distintos destinos y las personas que conocieron en sus viajes. De este modo se generan vínculos que logran que los visitantes regresen. Las personas mantienen un intercambio constante de experiencias de viajes sin importar donde se encuentren. Es así como el desarrollo Web puede impulsar el turismo de tal forma que nuevos destinos tengan la oportunidad de competir con los ya establecidos.

²³ CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO ELECTRONICO – CACE: Estudio de Comercio Electrónico en Argentina, Informe elaborado por TNS Argentina, 2016.

²⁴ ONU, Organización de las Naciones Unidas: El Comercio Electrónico y el Turismo, nuevas perspectivas y retos para los países en desarrollo, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2004. [http://unctad.org/en/Pages/Publications/E-Commerce-and-Development-Report-\(Series\).aspx](http://unctad.org/en/Pages/Publications/E-Commerce-and-Development-Report-(Series).aspx)

En la actualidad ninguna otra tecnología de la información impacta tanto al sector turismo como lo hace Internet, el cual ha cambiado los esquemas de comercio y de competencia mundiales. Mediante su uso, poco a poco se está cambiando a una economía que funciona todo el año en cualquier lugar del mundo.

3.2 El Turismo y las Redes Sociales

Entender los conceptos básicos de las redes sociales ayudará a comprender de mejor manera porque este fenómeno potencia el comercio electrónico y este proyecto en particular. En primer lugar se encuentra en las redes un fuerte individualismo que se refleja en el uso y personalización de todas sus aplicaciones. Cada individuo es único y quiere reflejar su personalidad en una plataforma virtual; el objetivo es que el usuario se sienta como en casa, pudiendo escoger lo que quiere hacer y navegando contenidos de acuerdo a su interés.²⁵

En contraste a esto, se encuentra una colectividad en la interacción que viene a cimentar las bases de esta tecnología. Un término frecuentemente asociado, es la inteligencia colectiva, refiriéndose a la acumulación de conocimiento aportado por cada uno de los usuarios que en conjunto crean un todo que supera por mucho la suma de sus partes. En este trabajo colectivo; cada usuario contribuye, modifica, agrega y elimina lo que considera necesario. Por ello los sistemas se deben diseñar para generar valor a todos los usuarios mediante su participación, de forma que a mayor contribución en la comunidad, mayor es el beneficio.

En las redes sociales se tiene la posibilidad de interactuar con otras personas aunque no sean conocidas, el sistema es abierto y se va construyendo con lo que cada suscripto aporta a la red, cada nuevo miembro que ingresa transforma al grupo en otro nuevo.

Desde el punto de vista de marketing, la importancia de estas redes sociales resulta evidente y crece día a día debido a los siguientes motivos fundamentales:

- La influencia que los propios viajeros pueden ejercer a través de ellas en la percepción de otros viajeros.
- A través de las redes sociales es posible averiguar los gustos, deseos y necesidades de los viajeros que interactúan en dichas redes. De esta forma, sería posible identificar cuáles son las principales causas de satisfacción o insatisfacción de los individuos a

²⁵ Zygmunt Bauman y Carlo Bordoni, Estado de crisis. Paidós. Barcelona, 2016.

la hora de realizar un viaje, elegir un hotel, o realizar una excursión, gracias a los comentarios realizados en estas redes.

- La participación en una red social virtual puede fortalecer los niveles de lealtad hacia la organización que desarrolla la red, ya que el viajero percibe que la empresa le ofrece un servicio adicional y se preocupa por sus necesidades.

A raíz del desarrollo de la Sociedad de la Información, se comenzó a crear un modelo de turismo distinto más flexible y centrado en el cliente. Por otro lado, que la sociedad y la economía hayan avanzado en modelos de turismo basados en tecnología, no implica que todos los destinos y empresas lo hayan hecho. Por un lado, están los destinos y modelos de turismo que surgen ya con la sociedad de la información, incorporando sus características y por otro lado, se encuentran los destinos y empresas que surgieron con el modelo tradicional y que deben reconvertirse y reorientarse, pero que actualmente se mantienen en el modelo tradicional.

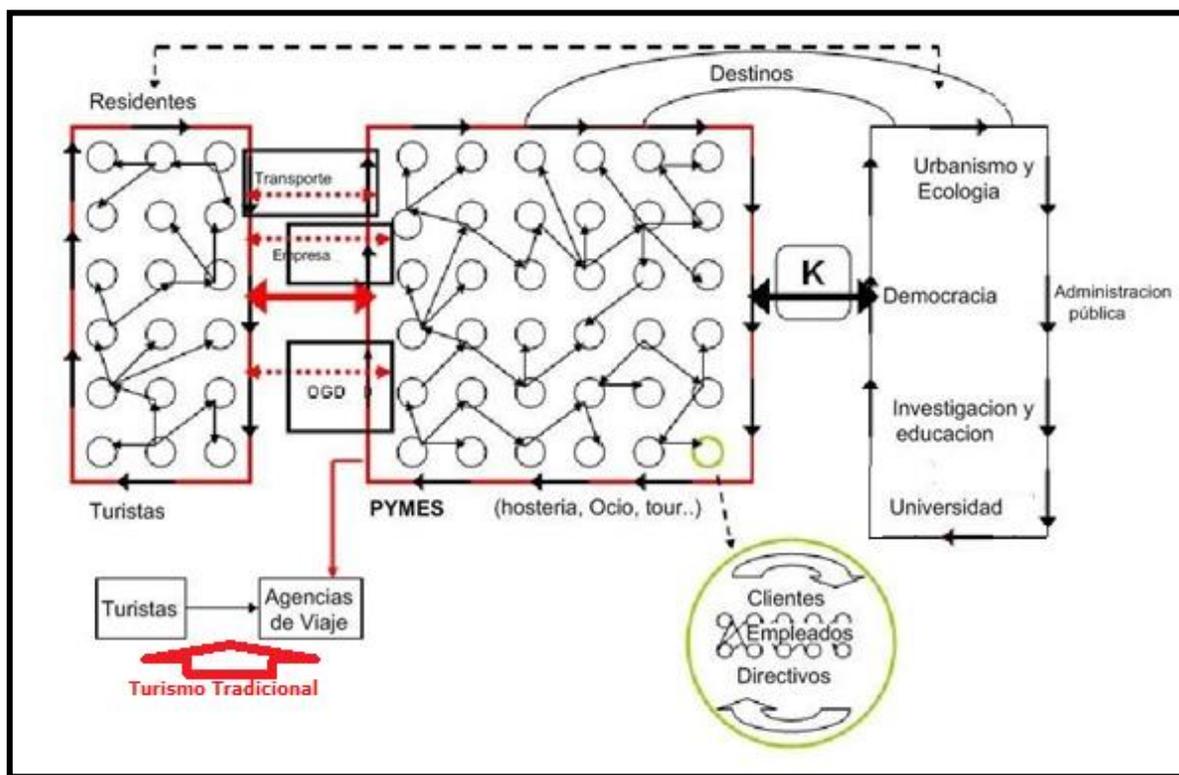
A continuación se detallan las Limitaciones del modelo de turismo tradicional que imposibilitan a los destinos y empresas avanzar en la adaptación a la economía actual:

- No garantiza el acceso a las Pymes, ni la igualdad de condiciones para mantener un mismo nivel de competitividad. Importantes deficiencias de mercado como el factor tamaño de empresa resulta determinante respecto de la competitividad.
- No resuelve los problemas de acceso y transparencia de la información, ni de cooperación entre empresas y destinos.
- No incorpora la transferencia de conocimiento como factor determinante de la productividad de los destinos y las empresas.

Estas limitaciones son a las que se dará respuesta con el desarrollo de este proyecto basado en un modelo superador, a fin de lograr que todos los destinos turísticos puedan adaptarse al turismo actual basado en el conocimiento. Por ello, se intenta definir un modelo de basado en una nueva forma de comercialización, permitiendo una adecuación del sector según el conocimiento de los agentes implicados en el sistema. De esta manera, este nuevo enfoque puede definirse como: “La revolución empresarial de la industria del turismo promovida por su transformación en un ecosistema, como plataforma basada en Internet que implica

entender las nuevas reglas de éxito de la misma. La principal de esas reglas es: construir negocios y destinos que aprovechen el efecto red, para que mejoren su productividad mientras más personas y empresas participan en ellos (inteligencia colectiva)".²⁶

Figura 4.2: Turismo 2.0, el Ecosistema turístico en la Red Social.



Fuente: Elaboración propia, basado en Buhalis, D. (2003). E-Tourism. Information technology for strategic tourism management.

La figura anterior representa el ecosistema de turismo, aunque no de forma exhaustiva, e intenta aportar una idea de su composición y funcionamiento. Las redes sociales de empresas con comercio electrónico, son el esqueleto del funcionamiento del ecosistema, ya que éstas no sólo se enfocan en el logro funcional y operativo de los objetivos de las organizaciones de gestión de destinos (OGD), sino que son una herramienta estratégica para la mejora de la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos. Son redes sociales basadas en Web con tres actores activos y dinámicos que interactúan entre ellos y que, gracias a la

²⁶ O'Reilly, T.: "Web 2.0 compact definition: Trying Again", <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>, (diciembre 2006).

transferencia de su conocimiento, auto-desarrollan y auto-organizan de manera constante la red: Pymes o Empresas, Residentes y Turistas.

De acuerdo a lo anterior, los siguientes son los conceptos básicos que se entiende deberían ser comunes para el desarrollo de este tipo de ecosistemas:

- Debe retribuir el conocimiento de los actores de la red (nodos), según éste incida en la productividad de las empresas. Por ello es importante que la red permita el comercio electrónico en tanto en cuanto es necesario que el desarrollo de la red y su conocimiento esté vinculado a la productividad.
- Deben estar orientadas a la sostenibilidad, por lo que se debe internalizar las externalidades negativas de los actores de la red a fin de que se pueda compensar los costes dentro del mismo proceso productivo.
- El conocimiento generado debe estar disponible para su monitorización continua por el resto de los agentes.
- Debe permitir la interrelación e interoperabilidad entre distintas redes de manera distribuida, sean estas de destinos locales, regionales, nacionales o temáticas por productos de mercado.

De esta forma se identifican los siguientes componentes principales de ecosistemas de tipo red social:

- Las redes sociales de empresas con comercio electrónico: son una herramienta estratégica para la mejora de la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos.
- Los impulsores de la red: Organizaciones de gestión de destinos (OGD), transportes y empresas. tendrán un denominador común gracias a su tamaño y fuerza, deben ser impulsores de la red. Es decir, son nodos con una gran conectividad y capacidad de aportar conocimiento para el desarrollo y propagación de las redes.
- Los recomendadores y dinamizadores: Las agencias de viaje forman parte de la estructura productiva, aunque son agentes que pueden actuar al margen de la transferencia de conocimiento de la red. No obstante, las agencias de viajes pueden tomar un papel en el desarrollo del ecosistema actuando como recomendadoras.

- Los sectores locales: Es importante que todos los sectores que inciden en la industria turística se vayan adaptando a los nuevos modelos, a fin de que el conocimiento pueda fluir de manera adecuada y ser utilizado allí donde se requiere para la gestión adaptativa de la industria.
- La monitorización permanente de la información: Herramienta indispensable para gestionar de manera adecuada cualquier sistema complejo. Poniendo las herramientas empresariales adecuadas, como sistemas de Inteligencia de Negocios, se puede llegar a un nivel alto de gestión de este tipo de negocios.
- Viralidad en el Marketing en las redes sociales: El cambio de paradigma al pasar de una comunicación unidireccional a una multidireccional y dinámica, hace que la información se propague de forma exponencial, llegando rápidamente a muchas personas mediante la extensión de la red.

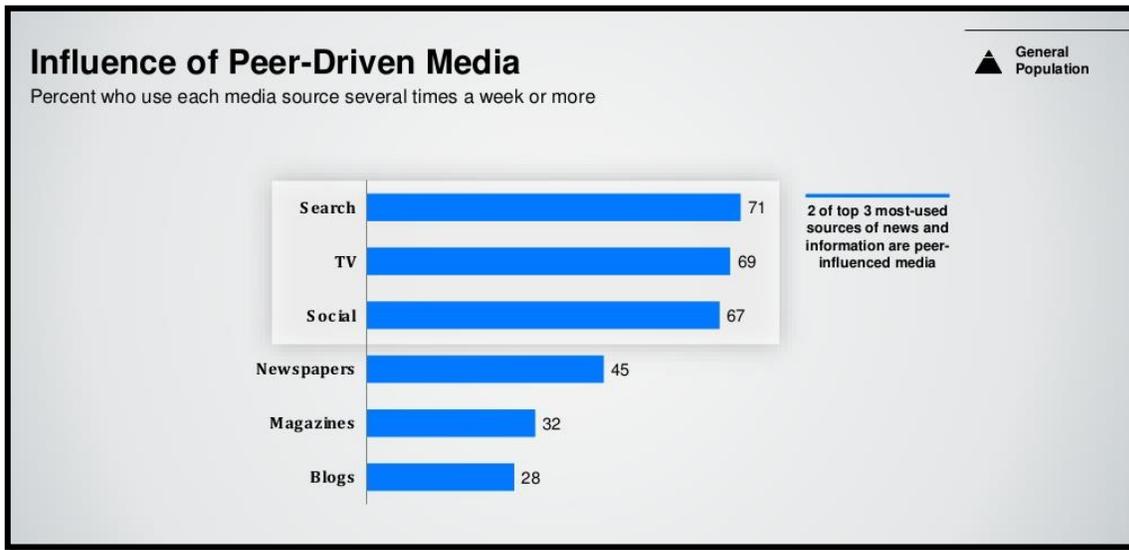
Definir una estrategia de marketing social permite ganar reputación, ventas, credibilidad, influir en otros, generar mayor tráfico, aumentar el número de usuarios registrados, o difundir campañas virales.²⁷

De acuerdo a la siguiente figura, dentro de los medios de información más utilizados, las redes sociales se encuentran dentro de los primeros a ser utilizados con mayor confianza por parte de usuarios, y dentro de los primeros tres, dos de ellos son medios digitales basados en Internet. Según el estudio realizado por: “Edelman 2016 Trust Barometer”, el impacto en la confianza de comentarios generados por pares respecto de una marca es del 75% en la toma de decisiones de un determinado usuario. Más aún, este estudio propone que la influencia y confianza que infunden empleados y pares respecto de una marca es muy superior que la que pueda generar cualquier líder de dicha empresa. Esto refuerza la estrategia de utilizar redes sociales como medio de viralizar y consolidar usuarios.²⁸

²⁷ JOSEP-LLUIS DE GABRIEL I EROLES: Internet Marketing 2.0, Editorial Reverté, Barcelona 2010.

²⁸ EDELMAN, Edelman Trust Barometer, 2016, <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/global-results/>.

Figura 4.3: Influencia de medios e información generados por pares.



Fuente: 2016 Edelman Trust Barometer, <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/global-results/>

4. Capítulo 4 - Escenario contractual y legal

4.1 Marco Internacional

En la actualidad el comercio electrónico no se encuentra completamente regulado, por ello es importante poder superar los impedimentos contenidos en las legislaciones vigentes, a fin de terminar con la inseguridad e incertidumbre que en algunos casos existen en las relaciones jurídicas de la red.²⁹

Dadas las características de las transacciones que se realizan dentro de un escenario virtual y global, solamente una regulación a nivel internacional puede dar solución íntegra a los problemas que se plantean. En ese contexto distintos gobiernos y organizaciones internacionales están activamente abocados al estudio del tema a fin de arribar a una posición consensuada entre la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, la Unión Internacional de Telecomunicaciones, la Internet Assigned Number Authority (IANA), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y la Organización Mundial de Comercio.^{30 31 32}

Algunos países ya cuentan con la legislación que regula el comercio electrónico y la firma digital. Entre las primeras soluciones normativas, se destaca la Ley Modelo sobre Comercio Electrónico, producida por la Comisión para el Derecho Mercantil Internacional, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, mediante resolución N° 51/162 del año 1996. Su objetivo es proporcionar a los países interesados una herramienta que les permita

²⁹ Nota: “E-COMMERCE EL DESAFÍO LEGAL”, Diario On-Line “El Cronista”, por Ariel Alberto Neuman, <https://www.cronista.com/legales/E-COMMERCE-EL-DESAFIO-LEGAL-20160406-0015.html>, abril 2016.

³⁰ Internet Assigned Numbers Authority (IANA), Entidad que supervisa la asignación global de direcciones IP, sistemas autónomos, servidores raíz de nombres de dominio DNS y otros recursos relativos a los protocolos de Internet, <https://www.iana.org/>.

³¹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Intercambiar información y armonizar políticas con el objetivo de maximizar su crecimiento económico y colaborar a su desarrollo y al de los países no miembros, <http://www.oecd.org/>.

³² Organización Mundial del Comercio (OMC), Organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países, <https://www.wto.org/indexsp.htm>.

actualizar o reformar sus legislaciones internas, cuyas disposiciones inhiban, debiliten o no apoyen el desarrollo de las transacciones comerciales por medios electrónicos.³³

Sin embargo, en el marco de este proyecto se requiere prever en forma genérica, cuáles son las normas que requieren una revisión para estar al día con las nuevas tecnologías que posibilitan el comercio por medios informáticos, la cual será realizada en los siguientes puntos. Dichos ámbitos jurídicos están dados por los siguientes temas: propiedad intelectual, firma digital, delitos cometidos por medio de internet, derecho a la privacidad y derecho de los consumidores.

4.2 Regulación de comercio electrónico en la Argentina

Existen varios proyectos de ley que se encuentran en distintos niveles de tratamiento por parte del Congreso Nacional referentes al Comercio Electrónico. Sin embargo, la primera normativa específica ha venido desde el MERCOSUR.³⁴

El Grupo Mercado Común, en su carácter de órgano ejecutivo del Mercosur, ha dictado la Resolución N° 21 de fecha 8 de octubre de 2004 donde se fijan determinadas obligaciones de los oferentes de bienes y/o servicios en sitios de Internet. Esta Resolución, ha sido incorporada a la normativa Argentina por medio de la Resolución 104/2005 del Ministerio de Economía de la Nación. A través de esta resolución se establece la obligación de los proveedores de brindar en los sitios de Internet, información clara, precisa y fácilmente visible sobre las características de los bienes y servicios ofrecidos como así también respecto de las condiciones de comercialización de los mismos, y sobre la persona del proveedor. A tal fin se establecen una serie de pautas, algunas genéricas y otras con bastante precisión, respecto a qué parámetros deberán cumplir los sitios de Internet con el fin de cumplimentar esta norma. Incluso se establece la obligación de proveer información en castellano y portugués para todo comercio con Brasil.³⁵

³³ ONU, Organización de las Naciones Unidas: Ley Modelo de la CNUDMI sobre Comercio Electrónico con la guía para su incorporación al derecho interno, 1996, con el nuevo artículo 5 bis aprobado en 1998, Nueva York, 1999.

³⁴ MERCOSUR, Resolución 21, Derecho a la información del consumidor en las transacciones comerciales efectuadas a través de Internet, 2004.

³⁵ <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/105000-109999/107456/norma.htm>.

Uno de los mercados entre los cuales sus participantes se han mostrado más preocupados por los alcances de las normas, es el incipiente comercio de productos y servicios a través del teléfono celular, ya que el espacio para mostrar la información requerida es acotado. Desde la Cámara Argentina de Comercio Electrónico se está haciendo un importante esfuerzo por dar a conocer esta normativa con el fin de evitar problemas a los actores del comercio electrónico por la falta de conocimiento de la misma, ya que la Resolución prevé además que el incumplimiento sea sancionado conforme lo dispuesto por la Ley 24.240, es decir, entre otros, con multas que van desde U\$D 500 a U\$D 500.000 Dólares, sanciones importantes, más si se considera que la postura actual de la Dirección de Defensa del Consumidor es que las sanciones deben ser no solo una sanción proporcional al incumplimiento, sino además que debe ser ejemplificadoras e intimidatorias.³⁶

Las regulaciones a continuación descriptas implican distintos grados de adaptación de los sistemas de los comercios. Algunos podrán implicar una modificación en las descripciones de productos, o en la información de la empresa proveedora, otros simples cambios dentro del código. Por ello, este desarrollo deberá contemplar la regulación vigente, además de contemplar posibles regulaciones a futuro, para que esto no genere importantes desarrollos y costos innecesarios en adaptaciones a los sistemas en etapas posteriores.

4.2.1 Firma Digital

De acuerdo a la ley 25.506 promulgada en Diciembre de 2001, el decreto 2628/2002 y el decreto 724/2006, que regula esta ley, se establece un avance importante en el reconocimiento de las tecnologías digitales, a tal punto que la firma digital electrónica es aceptada como válida de acuerdo a los requisitos establecidos:

- a) Ser emitidos por un certificador licenciado por el ente licenciante;
- b) Responder a formatos estándares reconocidos internacionalmente, fijados por la autoridad de aplicación, y contener, como mínimo, los datos que permitan:

³⁶ DEFENSA DEL CONSUMIDOR, Ley N° 24.240, Normas de Protección y Defensa los Consumidores. Autoridad de Aplicación. Procedimiento y Sanciones. Disposiciones Finales.

1. Identificar indubitablemente a su titular y al certificador licenciado que lo emitió, indicando su período de vigencia y los datos que permitan su identificación única;
2. Ser susceptible de verificación respecto de su estado de revocación;
3. Diferenciar claramente la información verificada de la no verificada incluidas en el certificado;
4. Contemplar la información necesaria para la verificación de la firma;
5. Identificar la política de certificación bajo la cual fue emitido.³⁷

4.2.1 Protección del consumidor en el comercio electrónico.

Uno de los mayores aspectos a tener en cuenta al momento de realizar una transacción en Internet es la confidencialidad sobre los datos que se aporta al comerciante, ya que con el auge de la Informática es posible recopilar en forma automatizada información sobre datos personales, hábitos de consumo y los sitios que los usuarios y consumidores recorren en la web. Asimismo es posible formar grandes bases de datos que facilitan el acercamiento al consumidor, permitiendo a las empresas ahorrar costos y gastos en publicidad al poder direccionar su oferta a compradores seleccionados.

Esta información puede facilitar también el consumo de bienes digitales online al permitir identificar a los usuarios autorizados a adquirir o usar un determinado servicio, hay que señalar que la información tratada en forma automatizada es necesaria hoy en día para cualquier actividad administrativa y comercial.

En relación al marco legal para la protección de datos personales, se subrayó que tanto el gobierno como las empresas deben tener en cuenta la privacidad de información de los consumidores. Además, como el contenido, uso y el método de recolección de información privada varía de industria a industria, la forma de proteger la intimidad deberá ser distinta en

³⁷ Firma Digital Ley 25.506. <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/70749/norma.htm>. Decreto 2628/2002, <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/80000-84999/80733/texact.htm>. Decreto 724/2006, <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/116998/norma.htm>.

cada sector. Resultaría positivo, que cada sector desarrolle sus principios, incluyendo pautas y formas de tratar la información que protejan la intimidad.³⁸

En la declaración conjunta de los consejos empresarios de Estados Unidos y Japón (Joint Statement On Electronic Commerce By Japan-U.S. Business Council and U.S.-Japan Business Council) en el punto 8 de la declaración, bajo el título de "Privacy and Protection of Personal Data (Privacidad y Protección de Datos de Carácter Personal)" se sostiene que para promover el comercio electrónico es indispensable que se proteja la privacidad y al mismo tiempo que se mantenga la libre circulación de información a través de las fronteras. Se afirma que una protección efectiva del dato personal es crítica para aumentar la confianza del consumidor en los sistemas digitales y en las redes globales.³⁹

En Argentina, el derecho a la privacidad tiene rango constitucional en virtud del artículo 19 de la Constitución Nacional. Este derecho fue protegido por una amplia corriente jurisprudencial y el artículo 1071 bis del Código Civil. En 1994, con la reforma de la Constitución Nacional, se introdujo un artículo (art. 43 Constitución Nacional) que contempló la posibilidad de acceder a información contenida en bancos de datos públicos y privados destinados a proveer informes, y en caso de falsedad o discriminación, corregir dichos datos. Actualmente este derecho constitucional no se encuentra reglamentado.

4.3 Regulación de la actividad turística

Similar a lo que respecta al comercio electrónico, la legislación en cuanto a la actividad turística no se encuentra del todo regulada. Existen plenas intenciones de que esto suceda aunque se necesita establecer ciertos requisitos que no son propios solo de la actividad turística. Sin embargo en el año 2000, vista la sanción de la Ley N° 18.829 se estableció mediante la resolución 257/2000 la reglamentación sobre la Comercialización y/o promoción de servicios turísticos vía internet. Que enuncia: “dado el expansivo desarrollo de las comunicaciones por medios informáticos se verifica la utilización en el campo de la oferta y

³⁸ Ley 25.326, PROTECCION DE LOS DATOS PERSONALES.
<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>.

³⁹ MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF JAPAN: “U.S.-JAPAN JOINT-STATEMENT on ELECTRONIC COMMERCE”, http://www.mofa.go.jp/policy/economy/e_commerce/statemt9805.html, 1998.

promoción de servicios turísticos sin que el medio instrumental altere la esencia de una actividad que la ley citada reserva a los licenciarios inscriptos”⁴⁰.

Esta resolución comienza una nueva generación en la comercialización turística y ayuda a acentuar una tendencia mundial que todavía no estaba reglamentada en nuestro país. Su artículo primero describe y resume el alma de lo que se quiere alcanzar con ella:

Declárense comprendidas dentro de las actividades previstas por el artículo 1° de la Ley N° 18.829 la comercialización, promoción, oferta y/o venta de servicios turísticos que se produzca en el país por medios informáticos ya sea que tal actividad se desarrolle con carácter permanente, transitorio o accidental, con o sin fines de lucro y en beneficio o por cuenta propia o de terceros. (Ley 18.829, año, artículo 1°)”

Es importante tener en cuenta qué desde la sanción de esta ley, todavía no se han logrado grandes progresos, aunque se han establecido algunos casos de jurisprudencia respecto a la comercialización del turismo en Internet. Este es el caso sucedido con un fallo en contra de Lantours y Banco Frances, de acuerdo al expediente N° 493551/14/15, de La Sala Tercera de la Cámara de Apelaciones en lo civil y Comercial de la Provincia de Salta, por promoción con defectuosa información en el alcance de la oferta al público realizado a través de la publicidad difundida por la empresa de viajes y por la entidad bancaria., haciendo lugar al reclamo de daño punitivo contra las empresas demandadas.

La contratación de servicios turísticos que se realiza mediante venta exclusiva por medios electrónicos, vía internet o sistemas de reservas, requiere de la previsión del conocimiento y aceptación fehaciente por parte de los pasajeros de las condiciones generales de contratación, con anterioridad a la reserva. El fallo de la Cámara de Apelaciones, al definir una postura referente a la oferta, venta y aceptación de compra de viajes de turismo por medio de internet, ha determinado que un simple link en la página web del vendedor o prestador del servicio, no garantiza que el consumidor se haya informado previamente de las condiciones generales de contratación al realizar la compra.

Si bien, la Cámara no desconoce que la obligación de la norma de exigir un contrato por escrito firmado entre un empleado autorizado de la agencia y él o los usuarios, ha quedado

⁴⁰ Resolución 257/2000, Declárase comprendida dentro de las actividades previstas por la Ley N° 18.829 la comercialización de servicios turísticos que se produzca por medios informáticos. Secretaría de Turismo, 30/06/2000. <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/63513/norma.htm>.

en muchos casos en desuso por el avance de la tecnología, contemplando las nuevas modalidades de contratación vía internet, entiende que tiene que haber un consentimiento previo y fehaciente por parte de los pasajeros de las condiciones generales de contratación.

En dicha ley se especifican los datos mínimos que se deben establecer en el contrato de los servicios a ser prestados entre un empleado autorizado de la agencia y el o los usuarios:

- a. Especificación de los servicios a suministrar, indicando su categoría;
- b. Fecha de prestación de los mismos;
- c. Precios y condiciones de pago;
- d. Plazos establecidos para la confirmación o desistimiento por ambas partes y los respectivos cargos, reembolsos e indemnizaciones en los distintos supuestos;
- e. Toda obligación y responsabilidad que asuman agencias y clientes.

Toda modificación que se realice a un contrato de servicios, deberá hacerse por escrito y con la firma de ambas partes, a continuación o agregadas al contrato originario. Es por ello, que es necesario que quienes realizan ofertas de bienes y servicios a través de internet, y más específicamente vinculados al turismo, que al momento de diseñar la página web, prevean la inclusión de las condiciones generales de contratación en el mismo proceso de compra, previo a la aceptación de la oferta, de manera tal que sea obligatoria su exposición clara al usuario para su lectura y conformidad, previo a que aparezca el botón o la casilla de “ACEPTO” o “ESTOY DE ACUERDO” para recién luego quedar habilitado el siguiente paso en el proceso de compra.

5 Capítulo 5 - La Estrategia

5.1 Descripción del Producto y Servicio

La estrategia de este emprendimiento será lograr crear una comunidad en la cual sus miembros se sientan integrados y puedan compartir experiencias e información, encontrando personas que comparten puntos de similar interés enfocadas en el turismo activo. El emprendimiento deberá permitir organizar eventos turísticos para las distintas disciplinas, facilitando la coordinación de forma dinámica, de los distintos grupos de usuarios con los posibles oferentes o prestadores, pudiendo así formalizar la compra de productos y paquetes de servicios los cuales muchas veces no se accede, por falta de información, falta de acceso a paquetes a medida, o por la falta de acceso a equipamiento, ya sea por desconocimiento o su alto valor.

Ante la carencia identificada y además porque es un rubro en demanda creciente, sumado a los atractivos de muy buena calidad, tanto de belleza paisajística, riqueza geográfica y de interés cultural, que existe en Argentina, se considera la posibilidad de proveer este tipo de servicio innovador que cubra esta necesidad

Esta plataforma permitirá a las personas generar sus propios grupos, planificar y ejecutar sus propios eventos turísticos cumpliendo con sus propios requerimientos, que al lograr volumen de interesados, a partir de los distintos grupos y miembros, les dará a los oferentes la posibilidad de ganar en escala y marketing.

A continuación se detallan algunas de las principales características que tendrá la plataforma. Acciones que los miembros de la red podrán ejecutar.

- Crear nuevos eventos e invitar amigos y miembros a modo público o restringido. Estos eventos se crearán con las características requeridas para que los distintos proveedores puedan cotizar y ofertar un servicio adecuado a las necesidades.
- Comentar y dar un puntaje a eventos, prestadores y vendedores, pudiendo compartir fotos, experiencias y comentarios sobre los eventos realizados y respecto del nivel de servicio de ellos, además de poder comentar los lugares visitados.
- Participar de foros de discusión en distintos temas de interés según se haya creado el "*Thread*" (hilo de discusión asociado a un tema) y la temática seleccionada.

- Obtener un puntaje de "experiencia" por cada evento participado de acuerdo a bitácora. Este puntaje junto con la evaluación de comentarios, eventos o "*Thread*" de discusión, asignará un nivel, ranking y hará acreedor de un "*Badge*" o distintivo.
- Consultar y editar la bitácora, agregando eventos en los cuales haya participado, pudiendo visualizar en el mapa el trayecto realizado, las fotos del lugar, con un muro en el cual se puede comentar, según la temática del evento.
- Adherirse a eventos públicos o por invitación de otros miembros o proveedores.
- Comprar/alquilar equipos o productos ofrecidos por otros usuarios o prestadores.
- Ofrecer sus equipos o productos al resto de la comunidad.
- Utilizar mensajería instantánea "Chat" con otros miembros de manera que se puedan comunicar de forma online.
- Realizar el pago de un evento o producto adquirido de manera segura y fácil.
- Recibir y enviar mensajes privados a miembros, prestadores y vendedores.
- Visualizar en mapa, en tiempo real la ejecución de un evento, para mostrar a usuarios de un grupo, así familiares, amigos y miembros de dicho grupo, pueden hacer seguimiento de todo el contenido publicado (comentarios, fotos, videos, etc.)

Acciones que los proveedores turísticos podrán realizar.

- Ser buscados en un índice de prestadores por temática.
- Ofrecer paquetes armados por ellos mediante el editor de paquetes de esta red.
- Obtener reputación mediante el puntaje dado por los miembros.
- Promover cursos.
- Asesorar mediante "*Threads*" propios.
- Ofertar prestación por eventos creados por otros miembros.
- Recibir y enviar mensajes privados a miembros, prestadores y vendedores.

Acciones que los vendedores de equipo podrán ejecutar.

- Ser buscados en un índice de prestadores por temática.
- Ofrecer sus productos.
- Podrán obtener reputación mediante el puntaje dado por los miembros.
- Asesorar mediante "*Threads*" propios.
- Podrán recibir y enviar mensajes privados a miembros, prestadores y vendedores.

Este servicio contará con una versión adaptada a Dispositivos Móviles y podrá integrarse con otras redes sociales o plataformas como Instagram, Facebook y Google Maps. Los eventos creados tanto por sus miembros como por los proveedores, son básicamente paquetes turísticos alternativos organizados por ellos, acordando sus características, creándose de manera dinámica por los mismos miembros de la comunidad.

Luego del armado del paquete y sus características, se concretan las inscripciones mediante la reserva y luego el pago del paquete hacia el/los prestadores. Una vez concretado el evento, su estado es actualizado como realizado, pospuesto o cancelado. En el caso de haberse realizado el evento, sus datos se actualizan en las bitácoras de sus miembros, permitiendo que cada uno pueda dar el puntaje al prestador. De esta manera los puntajes, reputación y experiencias se adjudican a miembros, proveedores y prestadores.

El proceso de pago se efectuara como parte de un proceso de e-commerce, en el cual los usuarios realizaran el pago al portal a través de Tarjetas de Crédito, Mercado Pago o PayPal. Luego estos montos serán transferidos a los distintos proveedores respectivamente, con las deducciones que correspondan (comisiones o pago por la gestión de la venta).

De acuerdo al marco regulatorio, se deberán utilizar tecnologías de Criptografía (Cifrado de datos), la cual se ocupara de ocultar la información que se envíe a través de la plataforma. También deberán existir métodos de Identificación (“Authentication”), para validar quienes son los usuarios que están intercambiando información.

Los principales métodos tecnológicos a utilizar como parte de la infraestructura de la solución son:

- “Firewall”: Se configura para permitir, limitar, cifrar, descifrar, el tráfico entre los diferentes componentes de la solución de acuerdo a determinadas normas. Los “*Firewall*” pueden ser implementados desde el “*hardware*” o desde el “*software*”, o en una combinación de ambos.
- Administración de cuentas de usuarios: Métodos de administración de usuarios segura, tomando en cuenta las mejores prácticas de la industria.
- Antivirus y Tecnologías de monitoreo: Herramientas que permiten bloquear virus, “*malware*”, “*ransomware*”, “*spyware*”, programas no deseados y otras amenazas.

Contempla herramientas de protección para redes inalámbricas, seguridad web y optimización del PC, además de “*Antispam*” y control parental con protección de archivos.

- Capas de Socket Segura (SSL): “*Secure Sockets Layer*” es un protocolo diseñado para permitir que las aplicaciones transmitan información de ida y de manera segura hacia atrás. Las aplicaciones que utilizan el protocolo deben saber cómo dar y recibir claves de cifrado con otras aplicaciones, así como la manera de cifrar y descifrar los datos enviados entre los dos. En su aplicación se debe tener una clave de cifrado que le asigna una autoridad de certificación en la forma de un Certificado, para establecer una conexión segura utilizando el protocolo SSL.
- Firma digital: Desarrollado en el apartado 4.2.1.
- Intercambio electrónico de Datos "EDI" y Transferencia Electrónica de Fondos "EFT" y “SET”: Relacionado a las transferencias electrónicas de dinero de una cuenta bancaria a otra, a través de sistemas. Las EFT se conocen por varios nombres abarcando una serie de diferentes sistemas de pago, por ejemplo:
 - a. Transacciones iniciadas por los titulares de tarjetas, utilizando una tarjeta de pago, tales como una tarjeta de crédito o débito.
 - b. Pago de depósito directo.
 - c. Transferencia Wire a través de una red bancaria internacional como SWIFT.
 - d. Pago de factura electrónica en la banca electrónica, que puede ser entregado por EFT o cheque de papel.
 - e. Transacciones que implican valor almacenado de dinero electrónico, posiblemente en una moneda privada.
 - f. Las compañías más importantes de tarjetas de crédito desarrollaron el estándar de cifrado SET (“*Secure Electronic Transaction*”), lo que permite realizar transacciones cada vez más seguras.

5.2 Propuesta de valor - Factores clave del éxito

Este plan de negocio se basa en su externalidad de redes para lograr un Marketing dirigido y distintas formas de ingreso diversificando así la estrategia comercial. Mediante “WOM”⁴¹ estrategia principal para mantener y atraer a nuevos clientes, factor determinante para que se genere un círculo virtuoso en el cual los mismos usuarios recomienden las actividades realizadas y por consiguiente la plataforma. Esta estrategia cuenta con los siguientes pilares:

- **Participación de usuario:** Generación de comunidades de viajes por disciplinas donde los usuarios, de modo similar al que se puede realizar en Tripadvisor, comparten sus experiencias mediante blogs, fotos y videos, brindan consejos y opiniones sobre destinos y servicios, generando un ranking de las mejores atracciones y proveedores. Cada usuario además obtendrá un “Badge” o distintivo, que acredite que tan útil son sus aportes a la comunidad a partir de la definición de otros usuarios. Usuarios que se transformen en referentes ya sea por el alto nivel de exposición (cantidad de seguidores) y/o por la cantidad de eventos en los cuales participa, poseerán acceso a descuentos específicos tanto para paquetes o productos.
- **Interconexión e incorporación de servicios:** Incorpora e integra buscadores de vuelos, hoteles y autos en de alquiler, además de oferentes de transportes privados de tipo combis, de forma similar que realiza Mercadolibre, permitiendo encontrar las ofertas más económicas y adecuadas. Por otro lado se podrá integrar mediante API’s, a otras redes sociales como Facebook o Instagram. Esto potenciando la herramienta y brindando un servicio que hasta ahora no lo hace ninguna plataforma, ya que estas se limitan a realizar búsquedas dentro de otros motores de búsqueda o en agencias específicas. Esto es potenciado por el uso del marketing de “Worth of Mouth” (WOM), que tal como se ve en el cuadro 5.2, este canal representa más del 17% de los 18% totales utilizado.⁴²

⁴¹ ERICKSON, KATHLEEN, *Word-of-mouth marketing*, Es una forma de promoción gratuita—oral o escrita— en la cual clientes satisfechos le cuentan a otras personas cuanto les gusto un determinado producto, servicio, evento o empresa. Siendo esta una de las formas más creíbles de promoción. Agri Marketing, 2005.

⁴² API: *Application Programming Interface*, o Interfaz de programación de aplicaciones (IPA) es el conjunto de funciones y procedimientos (o métodos, en la programación orientada a objetos) que ofrece cierta librería para ser utilizado por otro software como una capa de abstracción.. Sintés, Tony. "Just what is the Java API anyway?" JavaWorld. 2016.

- **Soportes y canales multimedia:** Incorpora vídeos, fotos y podcasts que brindan una experiencia integral al usuario que requiere cada vez más información para tomar una decisión de adquisición de servicios online.
- **Geo-localización de contenido y servicios:** Integra en la oferta atractivos de mapas con la ubicación del lugar a visitar, el trayecto a realizar (y realizado) o la atracción donde se desea ir, complementando de esta forma la experiencia del usuario, pudiendo publicar en tiempo real, de modo similar en la que la comunidad de Waze lo hace, a los grupos de usuarios que así lo requiera.
- **Personalización de la información y servicios (comunidades):** Estableciendo perfiles, comunidades y grupos, que facilitan la suscripción a ofertas según los destinos y disciplinas que se elijan y rangos de precios definidos, obteniendo resultados personalizados, almacenando el historial de búsquedas realizadas.
- **Sistema inteligente para la configuración del servicio y la transacción:** Formularios inteligentes y dinámicos que permitan generar los paquetes de eventos a medida. Estos le permitirán al oferente crear la oferta a la vez de poder cuantificar claramente sus costes y de esta forma proporcionar una oferta precisa.
- **Seguridad:** La plataforma deberá contar con todos los sistemas de seguridad reconocidos para la realización de transacciones on-line, brindando confianza tanto a consumidores como a los proveedores.
- **Atención y servicio de alta disponibilidad:** Los usuarios pueden provenir de cualquier parte del mundo, pueden comprar a cualquier hora y requerir soporte en cualquier momento. Sin tener que esperar para recibir información, el sistema contara con soporte que responda rápidamente a consultas recibidas a través de la Web, además de poseer un teléfono con soporte disponible 7x24, chatbots y atención mediante canales virtuales.

5.3 Análisis FODA

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA o DOFA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas

(Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).⁴³

Figura 5.1: Matriz FODA

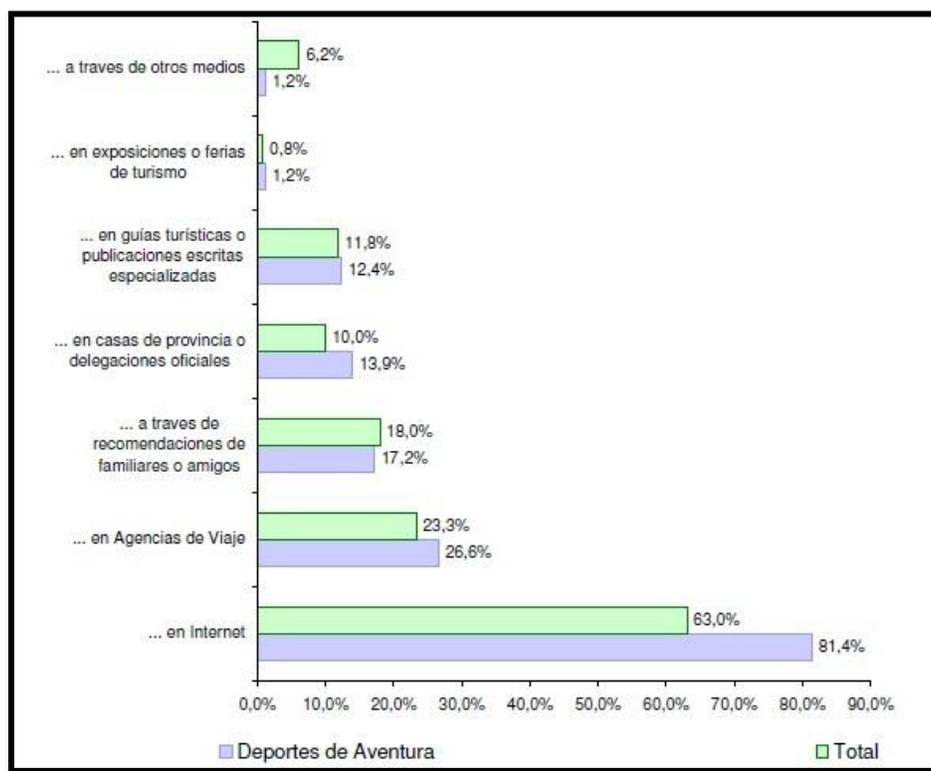
	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma desarrollada en base a un modelo de extensión de redes basado en el conocimiento tecnológico del equipo • Conocimiento de disciplinas de tipo turismo activo (Buceo en particular) • Negocio escalable, multiplataforma y flexible 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa nueva y sin experiencia en el nicho • Necesidad de financiación
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de extensión de redes • Nicho o mercado nuevo sin explorar, lo que permite ser los primeros en el negocio • Crecimiento de la Demanda en el turismo Activo • Ausencia de competencia directa y de calidad • Posibilidad de generar asociación o adquisición de algún jugador mayor, tanto en el área del turismo como también en el de redes sociales • Uso creciente de medios electrónicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Irrupción de nuevos competidores • Resistencia al cambio por parte de los Usuarios, Proveedores y oferentes • Inestabilidad económica a nivel país • Eventos negativos que generen resistencia a realizar actividades de turismo activo

5.4 Plan de marketing

Existen distintos tipos de marketing, entre ellos los tradicionales y virales, físicos y digitales. Los canales preferidos de consulta de información respecto de actividades de turismo activo son realizados por Internet, luego en menor medida agencias de viaje y a través de recomendaciones de familiares o amigos (WOM).

⁴³ Análisis DAFO: Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Mairead Brady, Malcolm Goodman, Torben Hansen, Marketing Management, Pearson Prentice Hall, 2009

Figura 5.2: Consulta de información en viajes no reiterados que realizaron deportes de aventura



Fuente: Dirección de Estudios de Mercado y Estadística de la DNTD, en base a SECTUR-INDEC, EVyTH, 2006

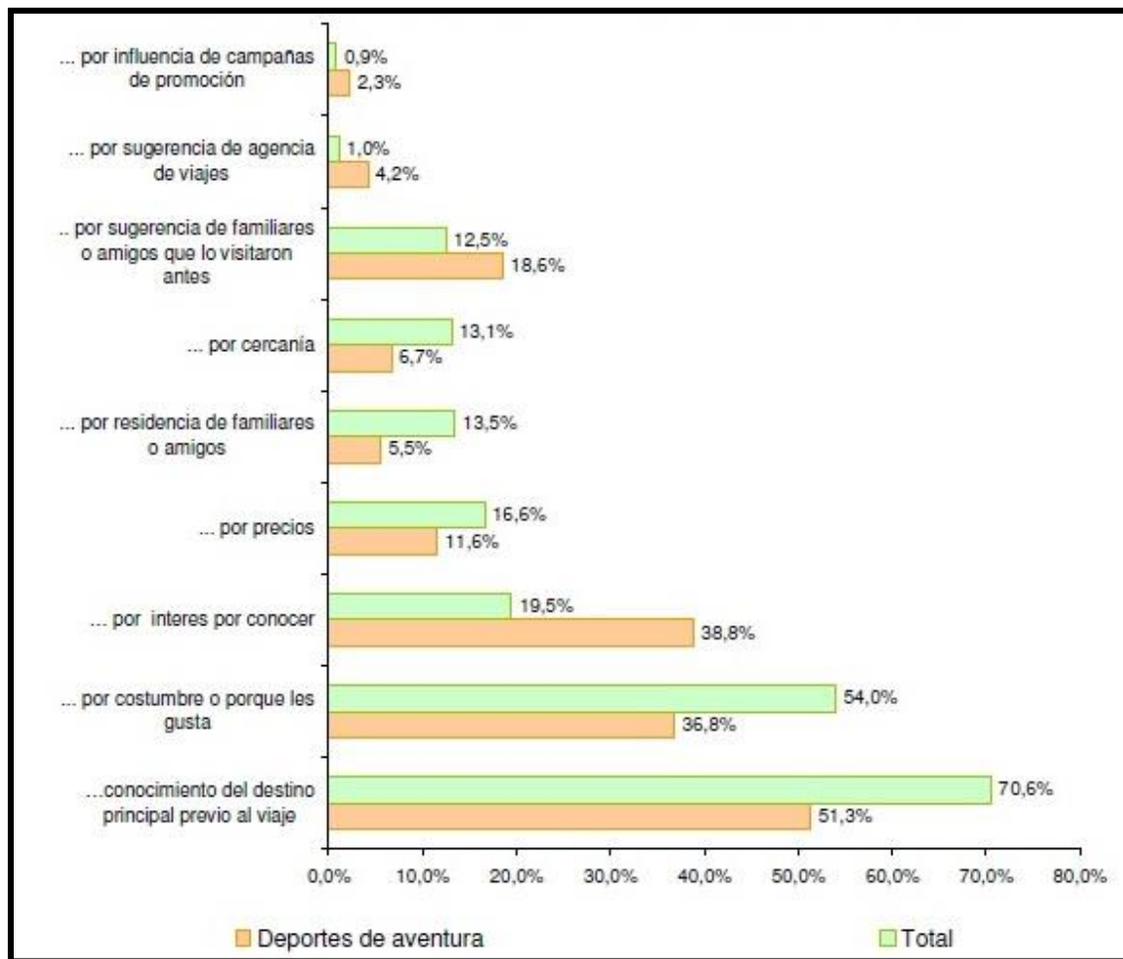
La estrategia del marketing mix, debe estar basada en un posicionamiento del servicio tanto en la mente de los proveedores de paquetes turísticos y equipamientos, como en la mente de los consumidores finales.

5.4.1 Marketing Mix:

- El canal de comunicación preferido será el marketing de boca en boca (“WOM”),
- Marketing a través de internet y canales electrónicos,
- Eventos y realización de campañas,
- Publicación en revistas y programas especializados como: “TodoAventura”, “Weekend”, “Extremo Magazine” o “Tiempo de Fondo (TDF)”.
- Marketing digital en redes sociales como Facebook, o Twitter

En la siguiente figura se presentan los factores que inciden en la elección del destino de viaje, siendo WOM un factor determinante, por ello lograr mantener a los usuarios y proveedores satisfechos, será la estrategia principal para mantener y atraer a nuevos clientes, para que de esta forma se genere un círculo virtuoso en el cual los mismos usuarios recomienden las actividades realizadas y por consiguiente el medio utilizado.

Figura 5.3: Factores que inciden en la elección del destino de viaje (en porcentaje)



Fuente: Dirección de Estudios de Mercado y Estadística de la DNTD, en base a SECTUR-INDEC, EVyTH, 2006

5.5 Plan Comercial

5.5.1 Objetivos

La importancia del plan comercial recae en definir una orientación estratégica y táctica respecto de las actividades de comercialización, estas son las que permitirán dar rentabilidad al negocio, fidelizar a los clientes/usuarios y hacer crecer el negocio. De acuerdo a lo anterior, se han definido objetivos comerciales cautelosos (o conservadores) y alcanzables, los cuales

será revisados conforme el avance del negocio. A continuación se detallan los objetivos iniciales y principales:

- **Contar con suficientes proveedores para cada disciplina.** De esta forma los usuarios tendrán la posibilidad de elegir la mejor oferta. Es importante tener un universo de proveedores para que luego estos puedan ser referenciados y calificados por los usuarios. Mediante actividades de captación y luego fidelización continuas, se deben mantener una lista de proveedores para cada disciplina ofrecida. Inicialmente se lanzaría una lista de disciplinas limitada, para luego escalar el negocio en el mediano y largo plazo incorporar nuevas disciplinas. Se pretende lanzar el negocio con al menos dos oferentes por cada disciplina y servicio para que de esta manera se le pueda dar opciones al potencial usuario. Esta lista se incrementara con el transcurso del tiempo.
- **Contar con una masa crítica de usuarios para cada disciplina.** Masa crítica es una cantidad mínima de usuarios necesarios para que el fenómeno concreto de activar y sostener la red tenga lugar. De acuerdo al análisis financiero, la cantidad final esperada para el tercer periodo es de algo más de 20.000 eventos realizados, con un número de afiliados a la plataforma de algo más de 320.000 personas, Así el fenómeno adquiere una dinámica propia que le permite sostenerse y crecer. Esta propuesta logra incorporar las dimensiones necesarias para alcanzar una masa crítica mínima sin peligro de sobre fragmentación. Los usuarios serán amigos reales, compañeros de intereses en la disciplina de nicho y compartirán cercanía geográfica en relación a las actividades que estarán realizando, de esta manera resultara más fácil y rápido llegar a la masa crítica necesaria para que la red social y el negocio sea auto sustentable.⁴⁴
- **Contar con un servicio posventa orientado a los usuarios y a los proveedores.** Proveer soluciones rápidas ante cualquier incidente o consulta, en tiempo y forma. El servicio posventa deberá mantener comunicación directa y fluida con los usuarios para garantizar un servicio de alto nivel y poder así, fidelizar a los usuarios.

⁴⁴ Definición adaptada de la sociología de acuerdo a Philip Ball, Critical Mass: How One Thing Leads to Another, Farrar, Straus and Giroux, 2006.

5.5.2 Generación de la Demanda

¿Quién compra? De forma continua se analizarán aquellas características claves de quienes están realizando transacciones comerciales, edad, género, situación económica, ubicación geográfica, estado civil y todo aquello que se considere importante para el negocio y que sea característico de quien compra.

¿Qué han comprado, aquellos que lo han hecho? Se identifica de forma continua qué productos y/o servicios son los que generan un mejor margen o se venden en un mayor volumen, esto se debe relacionar con quién compra cada producto y/o servicio.

Como mecanismo de retroalimentar el análisis continuo de la demanda, se analiza por qué compran. Es importante entender qué es lo que está motivando a los usuarios a comprar, se determina cómo fue el proceso de venta y se obtuvo recompras o referencias de otros usuarios, lo cual indicará que son clientes satisfechos y de esta forma ajustar la propuesta de valor todo el tiempo.

Desde lo comunicacional, se utilizarán variados canales para ir identificando la que mejor puede llegar a los distintos prospectos, campaña de mail, anuncio en revistas especializadas, periódico, radio, televisión, redes sociales, con mensajes breves y personalizados para que los prospectos se relacionen con él.

Se han proyectado campañas para difundir cada nuevo producto u oferta de valor en redes sociales. Se cuantifican y miden los resultados para saber cómo están funcionando los procesos y saber en qué parte se requiere hacer un ajuste, los elementos a medir son: Número de prospectos generados, costo por prospecto generado y generación por canal de comunicación.

Tomando en cuenta el embudo de la generación de demanda, de acuerdo a la figura 7.5, se identifican 3 fases principales:

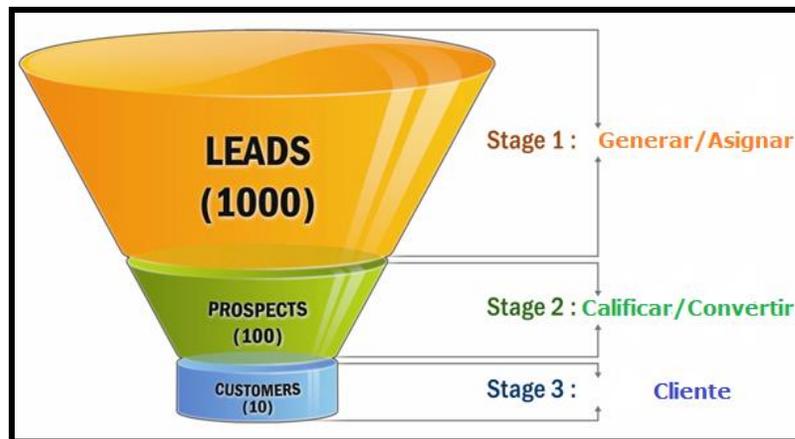
- En primer lugar, se hace atracción de tráfico a la página Web (o en su defecto mobile app) mediante campañas, empleamos técnicas de “*lead generation*” (captación de datos a través de “*landing pages*”⁴⁵) para que esas 'oportunidades' tengan nombre y

⁴⁵ HUMBERTO BENAVENTE SÁNCHEZ, *Formas Lingüísticas en Inglés para la Atracción, Captación y Persuasión del Cliente 2.0 del ámbito Turístico*, Trabajo de Fin de Grado, UNIVERSIDAD DE VALLADOLID, España, 2014.

apellidos y una cuenta de correo donde podernos dirigir. Para esto, se debe definir una oferta de valor como cupones de descuentos para sus futuras compras de productos o servicios de paquetes turísticos. Esto se debe realizar mediante una atractiva “*Landing Page*”, la cual debe contener información concisa respecto de la oferta y un formulario para completar datos de estos Leads:

- La oferta debe estar limitada en tiempo y cantidad, tal como lo realiza Groupon, ya que esto implica la generación de efecto de escasez y sentido de urgencia en el potencial usuario.
- El Título de la oferta debe ser atrapante.
- Se deben generar distintas ofertas para los distintos ciclos de incorporación de usuarios, ya que estos pueden encontrarse en distintas fases de exploración del servicio o producto requerido.
- Email marketing enviando solo ofertas de valor como descargas de notas referente a algunas de las disciplinas de turismo activo y cupones con descuentos, proporcionando herramientas para compartir y viralizar mediante redes sociales.
- Aplicar buenas prácticas de SEO (“*search engine optimization*”⁴⁶).

Figura 5.4: Embudo de generación de demanda

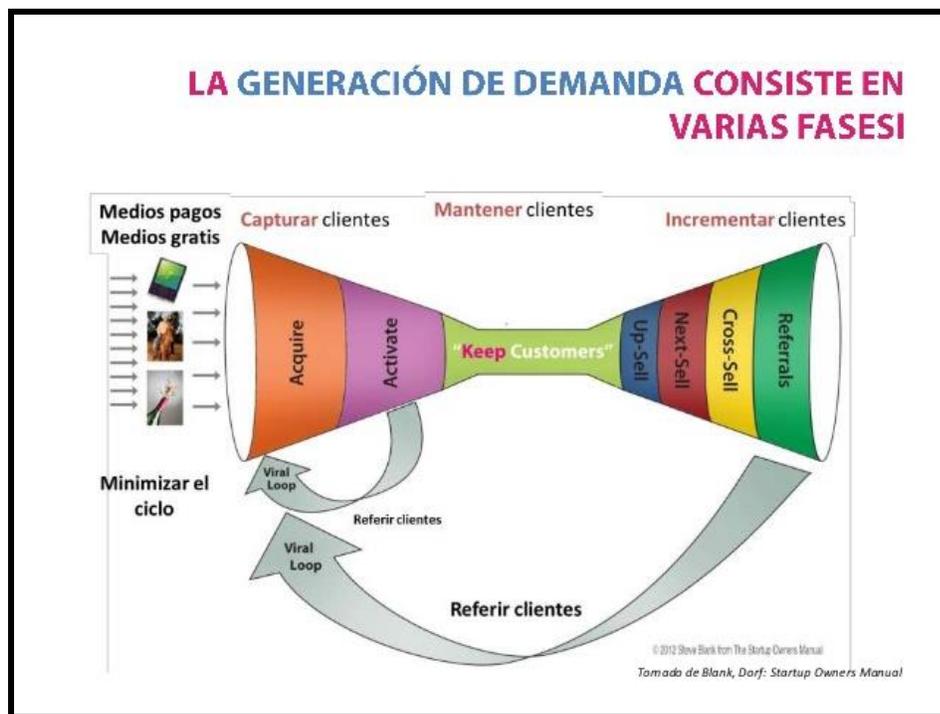


Fuente: Elaboración propia, basado en “Purchase Funnel”, Blank, Dorf; Startup Owner’s Manual, 2012.

⁴⁶ JOSEP-LLUIS DE GABRIEL I EROLES, Internet Marketing 2.0, Editorial Reverté, Barcelona 2010.

- Cuando se tiene una base de datos clasificada por estos parámetros, se trabaja sobre los Leads para que poco a poco sean cualificadas. Cuando está suficientemente preparada, se podrán redirigir las actividades de marketing de forma más directa y personalizada. Los prospectos son todos aquellos clientes potenciales ya identificados. En este caso todo usuario inscripto es un potencial cliente que puede comprar algún producto o servicio.
- Finalmente en la tercera fase, cuando los prospectos efectivamente realizan alguna transacción comercial, ellos se transformaran en clientes. Para ellos se deben aplicar la siguientes estrategias:
 - Dirigir el marketing de forma personalizada.
 - Brindar un excelente servicio de posventa y soporte.
 - Fidelizar mediante incentivos de participación utilizando el concepto de “Badges”, medallas distintivas de acuerdo al nivel de aporte y experiencia del usuario.

Figura 5.5: Ciclo completo de generación de demanda



Fuente: Blank, Dorf; Startup Owner's Manual, 2012.

5.5.3 Seguimiento de Clientes

Tanto o más importante es la fidelización y retención de clientes, por ello es de suma importancia poder monitorear de forma detallada el comportamiento de cada uno de los usuarios de forma individual.

Además, existe potencialmente un negocio adicional de Análisis de información de clientes (BI/big-data/analytics) que se puede desarrollar para vender a los proveedores, ya que generalmente ellos de carácter PyME, no cuentan con herramientas informáticas para poder realizarlo. Este es un aspecto que se identifica pero no se ha elaborado en este trabajo y se dejara para reforzarlo en etapas de análisis posteriores.

La información a capturar y analizar, se detalla a continuación:

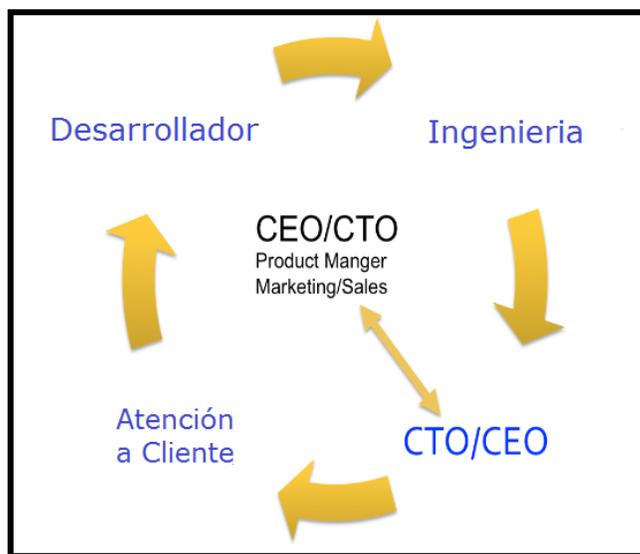
- Identificar fecha de incorporación y origen del cliente, si fue referido, captado mediante una campaña, o a través de un link o “*add*” proveniente de otra página web.
- Capturar la actividad del usuario, veces que ingresa a la plataforma, que tan seguido y por cuánto tiempo. Cuando y porque usuarios abandonan el sitio o la plataforma.
- Capturar comportamiento, que información solicitan, como navegan y a que elementos le hacen clicks y cuál es el comportamiento de compra.
- Monitorear “*Leads*”, “*Prospects*” y Clientes referidos por otros usuarios. Monitorear los resultados de campañas realizadas y monitorear indicadores de retención tales como: Incrementos en quejas o pedidos de soporte, tiempo de vida activa de un usuario en la plataforma, y baja en respuesta a campañas de marketing.
- Utilizar activamente las redes sociales para fidelizar y captar clientes.
- Personalizar actividades de retención y fidelización de los usuarios, mediante “*Push Notifications*”.
- Programas de lealtad con ranking de usuarios mediante el uso de “*Badges*”, generando competencia entre sí para la generación de contenidos y participación en la red, siendo retribuidos con cupones de descuentos y promociones especiales.
- Actualización y mejoras continuas de la plataforma, comunicándolas a los usuarios.

5.6 Organización y Layout

Se plantea una organización ágil y dinámica que responda a las necesidades de una empresa de tipo “*Startup*”. Este tipo de compañías son emergentes, empresas de capital-riesgo que buscan arrancar, emprender o montar un nuevo negocio y hace referencia a ideas de negocios que están empezando o están en construcción, es decir son empresas emergentes apoyadas en la tecnología con ideas que innovan el mercado.⁴⁷

En los comienzos de un negocio el fundador juega un rol fundamental siendo el dueño de la visión y realizando gran parte de las actividades comerciales, de gestión, e incluso del desarrollo de producto. En la siguiente figura se puede ver la dinámica donde el fundador o CEO/CTO cumplen un rol central, que puede concentrar los roles de “*Product Manager*” y “Gerente de Ventas y Marketing”. Por otro lado se puede ver que los roles principales son el equipo de desarrollo del producto o servicio y el área de atención a clientes, actores indispensables en la puesta en marcha de todo negocio.⁴⁸

Figura 5.6: Dinámica organizacional en una compañía de tipo Startup



Fuente: Elaboración propia

⁴⁷ Robehmed, Natalie. *What Is A Startup?* Forbes. 2016.

⁴⁸ Product manager o jefe de producto investiga, selecciona, e impulsa el desarrollo de productos en una organización, realizando las tareas de "product management" o gestión de producto. Una product manager considera numerosos factores como la previsión demográfica, los productos ofrecidos por la competencia, y cómo de bien se ajusta el producto con el modelo de negocio de la empresa. Generalmente, un product manager gestiona uno o más productos tangibles. Greg Cohen, *Agile Excellence for Product Managers: A Guide to Creating Winning Products with Agile Development Teams*, Happy About, USA, 2010.

Puesto que al ser un producto/servicio nuevo e innovador, existen algunas limitaciones respecto a la configuración organizacional:

- No se debe terciarizar el desarrollo de la tecnología y lógica de negocios, ya que estos son componentes estratégicos.
- Incorporar solo las personas de negocio necesarias en etapas tempranas, para no acrecentar innecesariamente la nómina del personal hasta esto sea requerido por la evolución del negocio, al menos hasta haber completado el desarrollo del producto según su visión para su etapa inicial.
- Dar una especial atención a los inversores y sus necesidades.

Por lo anterior se opta por una configuración alineada con los conceptos de “*Lean Startup*”, método de desarrollo de negocios y productos propuesto por Eric Ries. Este método en síntesis postula que mediante la experimentación, desarrollo iterativo y Ágil y el aprendizaje mediante la validación de intentos mediante la experimentación (“*Validated Learning*”), el nuevo negocio o producto tiene mejores perspectivas de éxito⁴⁹.

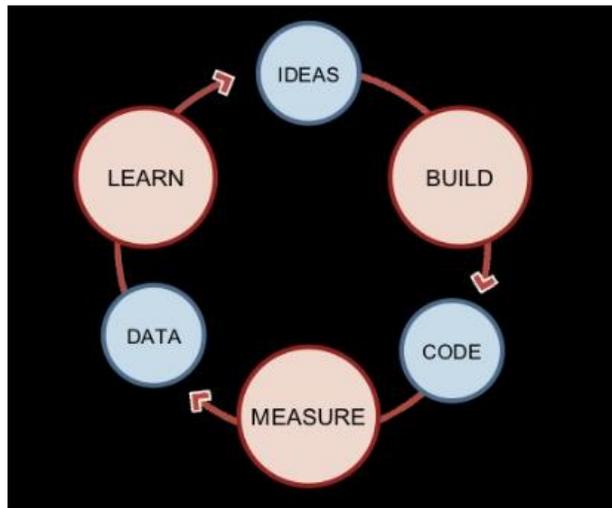
5.6.1 Lean:

Método que proviene de la manufactura, como modelo de gestión enfocado a la creación de flujo para poder entregar el máximo valor a los clientes. Los siguientes son sus pilares:

- Eliminar prácticas y procesos que generen desperdicios.
- Incluir procesos estándares que incrementen el valor generado.
- Validación de intentos mediante la experimentación (“*Validated Learning*”).
- Ciclos de desarrollo cortos.

⁴⁹ Roush, Wade. Eric Ries, *The Face of the Lean Startup Movement, on How a Once-Insane Idea Went Mainstream*. Xconomy, 2011.

Figura 5.7: Ciclo de vida de proceso Lean

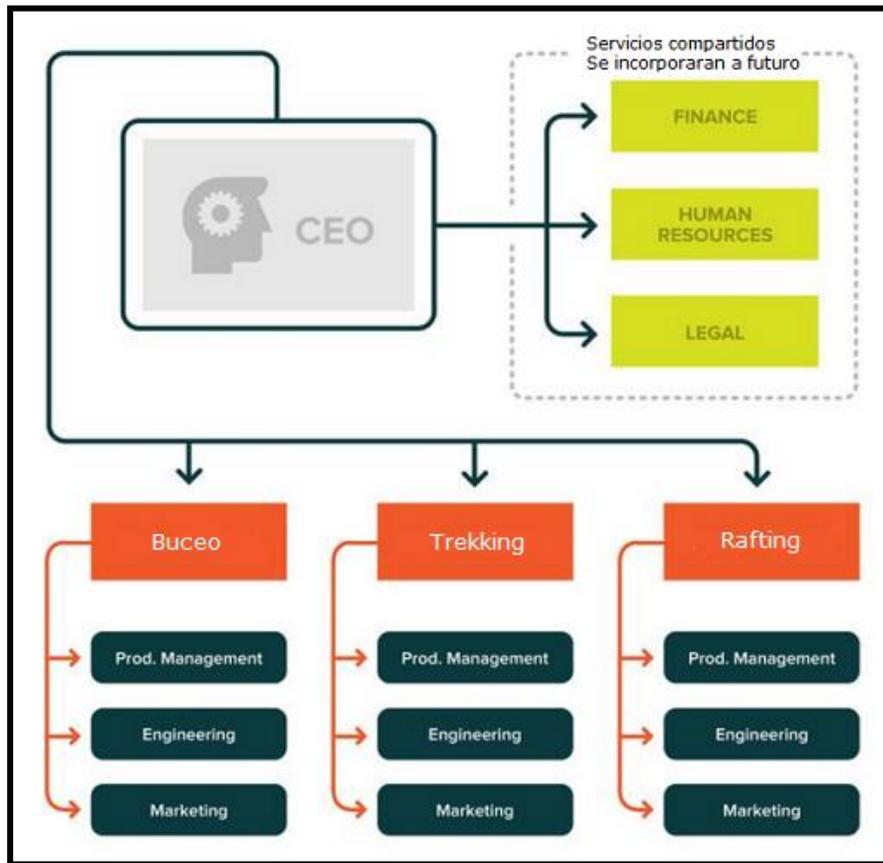


Fuente: Elaboración propia basado en conceptos de “Lean Startup”. WADE, ROUSH, RIES, ERIC, The Face of the Lean Startup Movement, on How a Once-Insane Idea Went Mainstream. Xconomy, 2011.

5.6.2 Organigrama:

Se plantea un organigrama que si bien en etapas tempranas permita la flexibilidad y bajos costos propios de un emprendimiento, sea a la vez escalable como organización ya sea previendo un crecimiento como también la posible fusión o adquisición por parte de otra organización. En la siguiente figura se plantea el organigrama, en la cual para cada línea de negocio/producto se contará con un “*Product Manager*”, un área de ingeniería que de soporte y mantenga la plataforma, y un área de Marketing que sea el área encargada de publicitar el producto, y a la vez realizar las labores de atención al cliente. En la etapa inicial el CEO también cumplirá el rol de “*Product Manager*” de todas las líneas de negocio, por cuestiones de costos y efectividad.

Figura 5.8: Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Es importante para un emprendimiento contar y prever roles a mediano largo plazo tomando en cuenta estructura organizacional corporativa, inclusive en los casos en que el emprendedor realice varias de las actividades adoptando varios roles en las instancias iniciales. Por ello es importante prever y documentar los roles principales con sus respectivas tareas.

De acuerdo a la figura anterior el CEO inicialmente llevara adelante las tareas de “*Product Manager y Marketing*” además de coordinar (mediante tercerización en lo posible) las tareas de servicio para Recursos Humanos, Finanzas y Legales. Los roles de Ingeniería descriptos, hacen referencia al equipo de desarrollo propiamente dicho según lo descripto en el apartado correspondiente, si bien este equipo se diseña en función del proyecto, un equipo similar se deberá contemplar luego para tareas de mejora y soporte a producción.

El área de Atención a cliente puede ser manejada por el CEO inicialmente y luego tercerizada a algún “*Call Center*”, de forma tal que sea un costo variable en función a la evolución del

negocio, permitiendo a su vez una rápida y directa iteración con el cliente para corregir y mejorar la atención y el producto.

5.6.3 Modalidad de Ingresos

De acuerdo a la estrategia antes descrita y al plan comercial, la expectativa es que la cuota de mercado crezca de forma exponencial en los primeros años. Dicha progresión está dada por efectos del marketing, la viralización del boca en boca, y de los resultados concretos respecto de la experiencia usuaria esperados de la plataforma. Para construir esta estimación se utiliza una aproximación de la curva que representa una ecuación diferencial logística o de Verhulst, en la cual se visualiza un comportamiento inicialmente exponencial hasta que llegue a su punto de equilibrio. Cabe aclarar que en este estudio se tomaron parámetros conservadores para lo cual se espera solo superar el 15% de la cuota de mercado en el tiempo de 5 años, en el cual se realiza este trabajo, no llegando aun al punto de equilibrio. Por último se debe contemplar que la inversión continua, y la inclusión de nuevos productos, servicios y alcance a nuevos mercados generara que ese punto de equilibrio se postergue en el tiempo.

50

Puesto que en el primer año se espera estar realizando las actividades de desarrollo de la plataforma, incorporación de proveedores y oferentes a la plataforma y actividades dirigidas al marketing y promoción, no se espera lograr gran cantidad de eventos más allá de eventos pilotos y pre-lanzamiento.

En el segundo año se espera realizar el primer lanzamiento formal, para empezar a captar masa crítica de afiliados, se espera aun que la cantidad de eventos no sea muy alta ya que los usuarios y proveedores se deberán familiarizar con la plataforma, al mismo tiempo que los usuarios se empiecen a sentir cómodos con la plataforma y valoren los beneficios de su uso. En el tercer, cuarto y quinto año se espera un crecimiento exponencial en la cantidad de eventos a ser realizados a través de la plataforma, consolidando así la plataforma. La siguiente figura refleja la progresión estimada en cinco años.

⁵⁰ Nicholas C Georgantzas, Nadezhda A Peeva, and Howard Weinberg. *Disruptive Innovation Diffusion*. Fordham University, New York, 2005.

Figura 5.9: Progresión estimada de captación de cuota de mercado

	2018	2019	2020	2021	2022
Cuota de Mercado	0,03%	0,75%	5,25%	10,50%	15,23%

Fuente: Elaboración propia.

Si bien se entiende que en este negocio las modalidades de ingreso potenciales pueden ser muy variadas, en este trabajo se focaliza en las siguientes cinco modalidades de ingreso:

- Un “Fee” porcentaje de comisión por cada transacción realizada por los consumidores del Turismo Activo, por compra de eventos o productos a los distintos oferentes. Este monto estará incluido en el precio total y deducido del monto a transferir al proveedor. Puesto que los Proveedores y Oferentes que se incluyan en la plataforma no tendrán un costo de membresía o ningún costo fijo asociado, se supone que proveerán servicios a un valor algo menor que al precio de lista suponiendo un canal mayorista. En los dos primeros años se plantea una comisión equivalente al 1% del total del monto de venta proyectado. Luego, en los años subsiguientes, suponiendo una consolidación de la plataforma, se plantea aumentar la comisión a un 2% total sobre valor de venta. De acuerdo a la figura más adelante explicada se estima un número de compradores inicial que desembolsando como promedio 800 dólares por evento, generaría un total de 82.980 unidades iniciales, las cuales luego se actualizan de acuerdo al crecimiento del negocio y en cuota de mercado.

Figura 5.10: Comisiones por transacciones

VENTAS / INGRESOS		2018	2019	2020	2021	2022
Comisiones por TRX	unidades/monto	82.980,00	2.489.400,00	17.425.800,00	34.851.600,00	50.534.820,00
	precio	USD 0,01	USD 0,01	USD 0,02	USD 0,02	USD 0,02
	ingresos	USD 829,80	USD 24.894,00	USD 261.387,00	USD 522.774,00	USD 758.022,30

Fuente: Elaboración propia.

- Comisión por venta de seguros especializados en deportes extremos asociados al turismo activo. En este caso se estima de modo conservador que el 50% de los que realicen un evento a través de la plataforma, adquieran también un seguro asociado por un día de actividad de turismo activo (estimado conservador ya que supone que solo se realizará actividades de turismo activo solo un día en el transcurso de la estadía). En ese contexto se plantea una comisión fija de 50 centavos de dólar

americano (USD) por día de seguro adquirido. Al igual que en el punto anterior, se utiliza el estimado de cuota de mercado detallado en la figura 5.9, que tomando en cuenta un número de 104 clientes, calculado en la figura 7.8, y realizando un supuesto que solo la mitad de ellos adquirirá un seguro a través de la plataforma, se deriva el valor inicial de unidades de 52, el cual luego crece de acuerdo al crecimiento del negocio y cuota de mercado.

Figura 5.11: Comisiones por venta de pólizas de seguro

VENTAS / INGRESOS		2018	2019	2020	2021	2022
Com. Vta Seguros	unidades/monto	51,86	1.555,88	10.891,13	21.782,25	31.584,26
	precio	USD 0,50	USD 0,50	USD 0,50	USD 0,50	USD 0,50
	ingresos	USD 25,93	USD 777,94	USD 5.445,56	USD 10.891,13	USD 15.792,13

Fuente: Elaboración propia.

- Publicidad paga de proveedores de servicios turísticos y equipamiento. En este caso se plantea montos anuales y fijos para aquellos que deseen promocionar sus artículos en un “Banner” seleccionado en la plataforma visible para todos los usuarios. Como puede visualizarse en el siguiente Figura, se espera dejar disponibles 15 espacios de publicidad. Se estima que se podrá comercializar dichos espacios en 7.000 \$USD anuales y se asume que se podrán comercializar de forma incremental de 1 espacio en el primer año, completando los 15 espacios al quinto año.

Figura 5.12: Ingresos por publicidad

VENTAS / INGRESOS		2018	2019	2020	2021	2022
Publicidad	unidades	1,00	4,00	6,00	10,00	15,00
	precio	USD 7.000,00	USD 7.000,00	USD 7.000,00	USD 7.000,00	USD 7.000,00
	ingresos	USD 7.000,00	USD 28.000,00	USD 42.000,00	USD 70.000,00	USD 105.000,00

Fuente: Elaboración propia.

- Publicidades “Premium” y patrocinio de terceros (Automotores 4x4 como ejemplo). Similar al caso anterior, se plantea mantener hasta 4 espacios “Premium” para publicitar marcas seleccionadas. En este caso se estima que solo se podrán comercializar a partir del segundo año de forma incremental hasta completar los 4 espacios para el quinto año. El valor estimado estaría en los 18.000 \$USD anuales.

Figura 5.13: Ingresos por patrocinio

VENTAS / INGRESOS		2018	2019	2020	2021	2022
Sponsorship	unidades		1,00	3,00	3,00	4,00
	precio		USD 18.000,00	USD 18.000,00	USD 18.000,00	USD 18.000,00
	ingresos		USD 18.000,00	USD 54.000,00	USD 54.000,00	USD 72.000,00

Fuente: Elaboración propia.

- Servicio de Marketing Dirigido a partir del análisis de la información almacenada. Este concepto se basa en el volumen de afiliados a la plataforma, siendo el universo a partir del cual se estima generaran los eventos. El total de eventos calculado a partir de la proyección de cuota de mercado descrito en la figura 5.9, se supone es el 15% aproximadamente del total de afiliados como se refleja en la figura 5.14, este valor se divide en 1000 para calcular la unidad. La unidad se multiplica por la cantidad de clientes por mes anualizado, estimado en 2 clientes para los periodos 2018-2020 y 4 Clientes para los periodos 2021-2022, es decir se multiplica por 24 y 48 respectivamente. Finalmente se comercializara dicha base en 5 dólares americanos (\$USD), aumentándolo a 6 dólares americanos (\$USD) en el último periodo en el cual el negocio empieza a consolidarse.

Figura 5.14: Ingresos por Marketing Digital

VENTAS / INGRESOS		2018	2019	2020	2021	2022
Marketing (Cost Per Thousand - CPM)	Afiliados	1.555,88	46.676,25	326.733,75	653.467,50	947.527,88
	precio	USD 5,00	USD 5,00	USD 5,00	USD 6,00	USD 6,00
	ingresos	USD 186,71	USD 5.601,15	USD 39.208,05	USD 188.198,64	USD 272.888,03

Fuente: Elaboración propia.

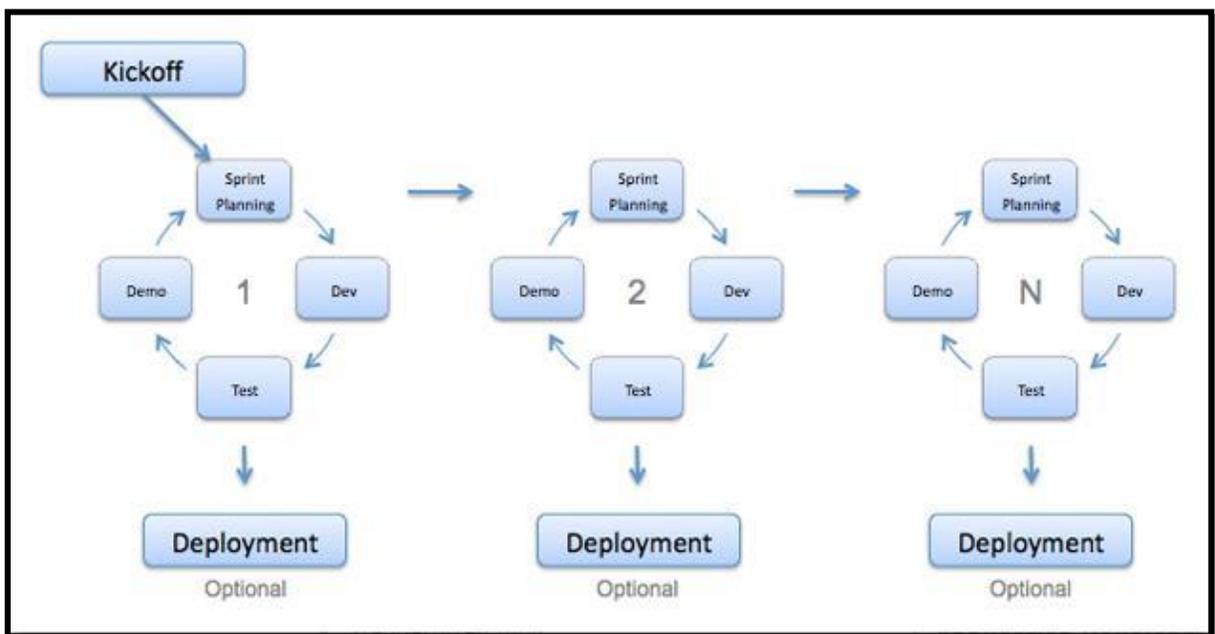
6 Plan de Implementación

6.1 Metodología

6.1.1 Introducción al desarrollo Ágil:

Los Métodos Ágiles son una forma de desarrollo iterativo e incremental. Esto resulta en pequeños incrementos de funcionalidades desplegadas de forma periódica. Estos incrementos (“releases”) están fuertemente testeados puesto que se incorpora la realización de distintos tipos de test desde el inicio del desarrollo. Por otra parte los usuarios van revisando y probando desde el comienzo, obteniendo así una dimensión clara de lo requerido, a la vez de asegurarse de la calidad del producto.⁵¹

Figura 6.1: Ciclo de Vida de alto nivel del desarrollo Ágil



Fuente: <https://www.subjectcoach.com/tutorials/detail/contents/introduction-to-software-development-life-cycle-sdlc/chapter/agile-model>

6.1.2 Ventajas de los métodos Ágiles:

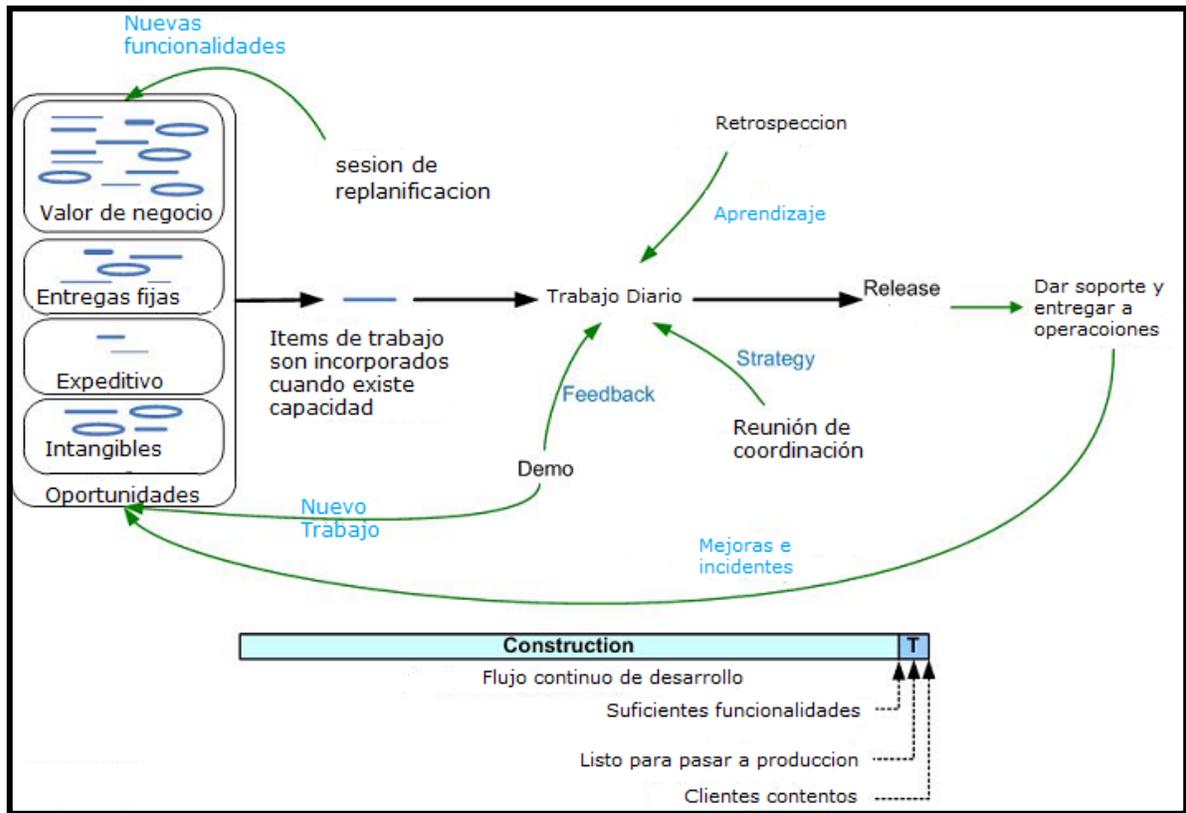
- Satisfacción del cliente mediante continua entrega de funcionalidad a ser utilizada.
- Énfasis en las interacciones entre las personas, para generar un ambiente de colaboración entre el equipo del cliente y oferente.
- Comunicación y conversación directa y transparente.
- Cooperación diaria y directa entre los usuarios y el equipo de desarrollo.

⁵¹ Agile Manifesto, agilemanifesto.org, WIKIPEDIA: https://es.wikipedia.org/wiki/Manifiesto_%C3%A1gil.

- Énfasis en la calidad de lo desarrollado.
- Adaptación y flexibilidad a la hora de manejar los cambios.

6.1.3 Ciclo de Vida detallado mediante métodos Ágiles:

Figura 6.2: Ciclo de Vida detallado del desarrollo Ágil



Fuente: Disciplined Agile 2.0 (DAD), <http://www.disciplinedagiledelivery.com/introduction-to-dad/>

6.1.4 Características principales:

- **Release Planning:** es una actividad colaborativa donde el equipo de proyecto, definen el plan de alto nivel de releases e iteraciones. Esta planificación se realiza al principio y luego se actualiza a partir de las sesiones de planificación de cada iteración.
- **Sprint:** es una iteración en la cual se realizan todas las tareas de desarrollo requeridas, incluyendo análisis, test, documentación, y todo aquello que se requiera según los criterios de aceptación. Las iteraciones son cerradas y de duración fija (Time boxed)
- **Sprint Planning Session:** en la cual el product owner, describe los casos de uso más prioritarios al equipo, a la vez que el equipo realiza las consultas necesarias, para así

generar un listado detallado y claro de casos de uso que se realizarán en la próxima iteración. Dicho listado se llama Sprint Backlog.

- **Sprint Review:** se denomina a la reunión en la cual el equipo demuestra las funcionalidades en las que se trabajaron en la iteración. En esta reunión se muestra ya la funcionalidad desarrollada, testeada y aprobada por los usuarios y es previa al despliegue en producción o ambiente de preproducción.
- **Retrospección:** es una sesión que se realiza al finalizar cada iteración que evalúa las lecciones aprendidas, a la vez de incorporar medidas concretas para la mejora continua.
- **Timebox:** es un concepto que define que todas las actividades y particularmente las iteraciones se definen en periodos de tiempo predefinidos y fijos. Esto permite asegurar que las fechas planificadas no se desvíe, y el factor de ajuste sea el alcance para que en las fechas programadas se cumpla con lo previsto. Además, ayuda a controlar el tiempo dedicado a una actividad determinada.
- **Backlog:** se denomina a la lista de casos de uso priorizados del proyecto.
- **Sprint Backlog:** es la lista de casos de uso o “User Stories” priorizados acordados por el Product Owner y equipo del proyecto, que se ejecutarán en una determinada iteración.

6.2 Plan de desarrollo de producto inicial

El ciclo de vida del proyecto se define de acuerdo a los distintos niveles de planificación:

- Iteraciones continuas de dos semanas (incluyen diseño, desarrollo y testeo).
- Cada dos iteraciones se realiza un Release a producción o pre-producción (acompañado de test de integración).
- La duración de cada Release es de 4 semanas y al final de cada Release se agregan las tareas correspondientes a la integración, testeo general, despliegue del código y entrega de las funcionalidades para ser usadas por el usuario.
- Adicionalmente, se prevé un esfuerzo definido para atender incidentes como soporte “*Post-Launch*”.

6.2.1 Prioridades del Proyecto:

En la figura 6.3, se pueden identificar las tres dimensiones principales de cualquier proyecto (calidad, costo, y tiempo), tienen la siguiente prioridad en el caso del presente y deberá ser tenida en cuenta al momento de tomar decisiones sobre el mismo:

Figura 6.3: Prioridades de Proyecto

1° Calidad
2° Tiempo
3° Costo

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Roles del Proyecto:

Si bien en el apartado correspondiente al diseño del organigrama se detallan los roles y funciones de la organización, en este apartado se explican en detalle los roles necesarios para la ejecución del proyecto relacionado con la implementación inicial de la plataforma. A partir de la estimación en horas-hombre, se debe definir cómo se constituirá el equipo de proyecto que lo ejecutará. Se debe utilizar una aproximación usando una distribución en las distintas disciplinas. Según los valores utilizados en la media del mercado la distribución del esfuerzo entre dichas actividades está dada por la siguiente aproximación:

Figura 6.4: Distribución del esfuerzo por actividad

Actividad	Porcentaje
Análisis	10.00%
Documentación y Manuales	5.00%
Arquitectura y Diseño	15.00%
Programación	35.00%
Pruebas Automáticas	10.00%
Pruebas Manuales (UAT)	10.00%
Gestion	15.00%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración basado en experiencia propia y adaptado de: REIFER AND DONALD J.: "Industry Software Cost, Quality and Productivity Benchmarks", Reifer Consultants Inc., 2004.

De acuerdo a una estimación de alto nivel, se plantea un proyecto de 9 meses aproximadamente con un equipo de 7 personas distribuidas en los roles que se detallan en el siguiente apartado. De acuerdo a la distribución definida en la figura 6.4, se estima un esfuerzo por rol según la siguiente Figura 6.5:

Figura 6.5: Distribución del esfuerzo por rol

Actividad	Porcentaje	Esfuerzo
Analista	20.00%	1.176 h
Arquitecto	10.00%	588 h
Desarrolladores	35.00%	2.352 h
Testers	20.00%	1.176 h
PM	15.00%	882 h
TOTAL	100%	6.174 h

Fuente: Elaboración basado en experiencia propia y adaptado de: REIFER AND DONALD J.: "Industry Software Cost, Quality and Productivity Benchmarks", Reifer Consultants Inc., 2004.

6.2.3 Equipo de Proyecto para el desarrollo del producto inicial:

Rol	Responsabilidades
PMO/Project Manager	Apoyo metodológico a la gestión integral del proyecto. Seguimiento, velando por el cumplimiento de la metodología y el plan del proyecto. Responsable por la ejecución y control del proyecto, para que se cumplan los objetivos esperados en los plazos previstos.
Arquitecto/Desarrollador Senior	Diseño de la solución tecnológica.
Analista Funcional	Otorgar definiciones y validar soluciones con grupos de usuarios mediante "focus groups" que se organizaran ad-hoc. Armado de Requerimiento, Diseño conceptual de la solución, descripción detallada de casos de usos o "user stories". Colaboración en el armado y ejecución de los casos de prueba. Nexos con usuarios.
Desarrolladores	Desarrollo de las funcionalidades relacionadas a las distintas tecnologías, incluyendo sus pruebas unitarias, documentación e integración. Despliegue y soporte ante problemas post producción.
Patrocinador (rol cumplido por el CEO)	Sirve como un nivel de escalamiento de impedimentos para el Proyecto. Puede estar involucrado en actividades clave de la gestión, tales como autorizar los cambios y revisiones de fin de fase. Forma parte del Comité de proyecto, para la toma de decisiones cuando estas implican altos riesgos, según criterios previamente establecidos. El patrocinador debe definir la visión del proyecto y comunicar al Gerente del proyecto, siendo dueño del caso de negocio, asegurando la disponibilidad de recursos para que los beneficios del proyecto sean obtenidos de su ejecución.
Product Owner (En sus inicios equivale al Product Manager)	Forma parte del equipo de proyecto, siendo quien es el dueño del alcance. Prioriza la lista de casos de uso y coordina las sesiones con los "Super Users" Posee capacidad de decisión a la hora de realizar definiciones y gestionar los cambios, para garantizar el éxito de las iteraciones y del proyecto.

	Trabaja con el Jefe de Proyecto y analista de forma colaborativa para definir las actividades del equipo y obtener los elementos necesario para el avance del proyecto según lo planificado.
“ <i>Super Users</i> ”	Son los representantes de las áreas de negocio que participan tanto en la definición detallada de las funcionalidades como de su validación y pruebas de aceptación. Coordinados por el “ <i>Product Owner</i> ”, trabajara de forma colaborativa con el Jefe de Proyecto, analista y miembros del equipo en general para garantizar la ejecución del proyecto y la obtención del valor esperado.

Se revisará el avance del proyecto de forma diaria de acuerdo a las metodologías ágiles.

6.2.4 Cronograma de Releases:

La división del proyecto en fases o etapas claramente marcadas, con resultados visibles y concretos permitirá obtener resultados de forma continua e incremental, proporcionando valor desde etapas tempranas, de acuerdo a lo definido en la metodología de desarrollo.

El siguiente “*Release Plan*” presenta los principales hitos y la definición de las etapas de alto nivel, tomando en cuenta una duración de entre 8 y 9 meses:

Hito	Objetivo	Duración
Sprint 0	Establecer y acordar el plan de proyecto con su cronograma de Releases e iteraciones. Se priorizará, refinará y estimará la lista de funcionalidades a ser desarrollados en el primer release.	2 Semanas
RELEASE 1 – Iteración 1	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de funcionalidades referente a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Arquitectura general ○ Modelo de usuarios • Test funcionalidades desarrolladas 	4 Semanas
RELEASE 1 – Iteración 2	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de funcionalidades referente a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Definición de categorías de disciplinas ○ Blogs Threads por tipo de disciplina • Test funcionalidades desarrollados • Despliegue • Se priorizará, refinará y estimará la lista de funcionalidades a ser desarrollados en el siguiente release. 	
RELEASE 2 – Iteración 1	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte post Implementación • Desarrollo de funcionalidades referente a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Generación de eventos ○ Participación de usuario en eventos ○ Manejo de inscripciones a eventos y reservas • Test funcionalidades desarrolladas 	4 Semanas
RELEASE 2 – Iteración 2	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de funcionalidades referente a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Seguimiento a través de mapa interactivo de un evento ○ Funcionalidad para subir multimedia ○ Interconexión entre usuarios • Test funcionalidades desarrolladas • Despliegue 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Se priorizará, refinará y estimará la lista de funcionalidades a ser desarrollados en el siguiente release. 	
RELEASE 3 – Iteración 1	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte post Implementación • Desarrollo de funcionalidades referente a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Chat ○ Mensajería privada • Test funcionalidades desarrolladas 	4 Semanas
RELEASE 3 – Iteración 2	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de funcionalidades referente a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Marketplace de productos y servicios ○ Compra electrónica ○ Modelo de oferentes y proveedores • Test funcionalidades desarrolladas • Despliegue • Se priorizará, refinará y estimará la lista de funcionalidades a ser desarrollados en el siguiente release. 	
RELEASE 4 – Iteración 1	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte post Implementación • Desarrollo de funcionalidades referente a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Participación de oferentes y proveedores en eventos ○ Capacidad de oferentes y prestadores para crear eventos • Test funcionalidades desarrolladas 	4 Semanas
RELEASE 4 – Iteración 2	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de funcionalidades referente a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Búsqueda en Índice de prestadores ○ Oferta de paquetes ○ Promoción de cursos ○ Ofertar prestaciones • Test funcionalidades desarrolladas • Despliegue • Se priorizará, refinará y estimará la lista de funcionalidades a ser desarrollados en el siguiente release. 	
RELEASE 5 – Iteración 1	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte post Implementación • Desarrollo de funcionalidades referente a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Foros de discusión ○ Administrador de bitácora • Test funcionalidades desarrolladas 	4 Semanas
RELEASE 5 – Iteración 2	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de funcionalidades referente a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Adaptación Mobile • Test funcionalidades desarrollados • Despliegue • Se priorizará, refinará y estimará la lista de funcionalidades a ser desarrollados en el siguiente release. 	
RELEASE 6 – Iteración 1	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte post Implementación • Desarrollo de funcionalidades referente a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Integración por APIs a Facebook, Google Maps ○ Manejo de ads y publicidad • Test funcionalidades desarrolladas 	4 Semanas
RELEASE 6 – Iteración 2	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de funcionalidades referente a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Modulo financiero ○ Motor de experiencia, reputación y “badges” • Test funcionalidades desarrolladas • Despliegue • Se priorizará, refinará y estimará la lista de funcionalidades a ser desarrollados en el siguiente release. • Lanzamiento de la funcionalidad mínima viable para el negocio 	

RELEASE 7 – Iteración 1	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte post Implementación • Desarrollo de funcionalidades referente a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis de BI y marketing dirigido • Test funcionalidades desarrolladas 	4 Semanas
RELEASE 7 – Iteración 2	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de funcionalidades referente a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reportes ○ Administradores y configuraciones • Test funcionalidades desarrollados • Despliegue • Lanzamiento de etapa final de este plan (sin embargo se podrán incorporar funcionalidades adicionales en etapas siguientes ya que luego entraría en etapa de mantenimiento y crecimiento de la solución) 	
Soporte post producción	Soporte post Implementación Finalización manual de usuarios y otra documentación	3 Semanas
Capacitación	Realización de capacitaciones de usuario	1 Semana

7 Análisis Económico Financiero

7.1 Análisis de Sensibilidad

A continuación se detalla el análisis de sensibilidad realizado en dos factores de importancia en la economía argentina, y estos son: La devaluación de la moneda Dólar americano, la cual impacta en su relación con respecto a los ingresos de esta moneda y los bienes y servicios a adquirir en moneda local argentina, y la inflación anual, factor que impacta en todos los gastos realizados localmente como son los alquileres, servicios y gastos de personal.

Los siguientes escenarios son estimados y elaborados de acuerdo a los supuestos descritos a continuación y tomando el análisis realizado por el gobierno Argentino a modo de referencia y la proyección publicada en el portal “El Cronista”, basado en Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de El Cronista (EMEC), que Cronista.com realiza cada mes entre varios centros de investigación económica, incluidos bancos, consultoras y universidades.^{52 53}

En la siguiente Figura se presentan tres escenarios, Conservador, Optimista, y Pesimista. El primero representa una situación en la cual los ratios de inflación y devaluación se van estabilizando en valores manejables, minimizando su impacto en los resultados. El escenario Optimista se plantea un ratio alto de devaluación pero estable, y una inflación cada vez menor, generando impacto positivo en los resultados. Finalmente en un escenario Pesimista, La inflación se mantiene en niveles altos, con una devaluación baja impactando negativamente en los resultados.

Figura 7.1: Escenarios para el Análisis de sensibilidad

	Conservador		Optimista		Pesimista	
	U\$S Exchange	Inflation Rate	U\$S Exchange	Inflation Rate	U\$S Exchange	Inflation Rate
2018	10%	20%	12%	18%	10%	25%
2019	8%	17%	11%	12%	6%	22%
2020	6%	15%	10%	9%	4%	20%
2021	4%	13%	10%	8%	2%	18%
2022	2%	10%	10%	6%	2%	15%
2023	2%	8%	10%	5%	2%	15%

⁵² Análisis de proyección del dólar, realizado por el gobierno Argentino y publicado por Infobae, <http://www.infobae.com/economia/2016/09/15/el-gobierno-estimo-la-cotizacion-del-dolar-hasta-2019/>.

⁵³ Análisis de proyección del dólar, realizado por el gobierno Argentino y publicado por el portal El Cronista, <https://www.cronista.com/economiapolitica/Expectativas-2017-las-proyecciones-de-los-analistas-sobre-dolar-tasas-y-PBI-20170421-0109.html>.

Fuente: Elaboración propia. Valores anuales afectado por análisis de sensibilidad de acuerdo al escenario “conservador”.

En este caso se plantean tres escenarios:

- Conservador: Se plantea un ratio de inflación algo por encima de lo previsto por el gobierno Argentino, tomando en cuenta que en el 2017 se está viendo alguna variación al alza de este ratio, con respecto a la predicción del gobierno. Por otro lado se marca la tendencia de reducción de la inflación, tal como se prevé en el gobierno en función de las políticas económicas ejecutadas. Por otro lado se plantea una disminución de la devaluación que acompaña en general el ratio de inflación estabilizando así la economía.

Este escenario da como resultado la siguiente evolución de la inflación y devaluación con la moneda Dólar Americano:

Figura 7.2: Evolución de la Inflación y Devaluación en escenario Conservador

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
US\$ Exch	\$ 3,81	\$ 3,99	\$ 4,30	\$ 4,90	\$ 6,51	\$ 8,53	\$ 11,39	\$ 15,85	\$ 17,78	\$ 19,56	\$ 21,12	\$ 22,39	\$ 23,29	\$ 23,75
Exchange Rate		5%	8%	14%	33%	31%	33%	39%	12%	10%	8%	6%	4%	2%
Index Price	148,406	186,783	232,418	291,558	361,332	498,423	632,521	845,239	1039,644	1247,573	1459,660	1678,609	1896,828	2086,511
Inflation Rate		26%	24%	25%	24%	38%	27%	34%	23%	20%	17%	15%	13%	10%

Fuente: Elaboración propia. Valores anuales de acuerdo al escenario “conservador”.

En este escenario el cuadro de resultados es el descrito en la Figura 7.14 más adelante. En general este análisis se basa en dicho escenario y a continuación se verá el efecto de estas variables en el resultado para cada caso.

- Optimista: En este escenario se plantea Una desaceleración de la inflación más fuerte dando a una estabilización de los costes en moneda local disminuyendo el impacto de la inflación de forma considerable en dichos gastos. Por otro lado se plantea una devaluación sostenida a lo largo de todos los periodos, resultando en mayor competitividad y efecto positivo de los ingresos realizados en la moneda extranjera, dado a un incremento en la demanda (estimado en un 5% anual) por transformarse en un atractivo turístico de menor costo para turistas extranjeros, pudiendo apalancarse el negocio en la incorporación de nuevas disciplinas y potenciales segmentos no explorados (como Empleados y Directivos de empresas).

Este escenario da como resultado la siguiente evolución de la inflación y devaluación con la moneda Dólar Americano:

Figura 7.3: Evolución de la Inflación y Devaluación en escenario Optimista

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
US\$ Exch	\$ 3,81	\$ 3,99	\$ 4,30	\$ 4,90	\$ 6,51	\$ 8,53	\$ 11,39	\$ 15,85	\$ 17,78	\$ 19,91	\$ 22,10	\$ 24,31	\$ 26,75	\$ 29,42
Exchange Rate		5%	8%	14%	33%	31%	33%	39%	12%	12%	11%	10%	10%	10%
Index Price	148,406	186,783	232,418	291,558	361,332	498,423	632,521	845,239	1039,644	1226,780	1373,993	1497,653	1617,465	1714,513
Inflation Rate		26%	24%	25%	24%	38%	27%	34%	23%	18%	12%	9%	8%	6%

Fuente: Elaboración propia. Valores anuales de acuerdo al escenario “Optimista”.

En este escenario se puede ver de acuerdo la figura a continuación, que el impacto en los resultados se potencia dado el impacto positivo del escenario incrementando los resultados positivos en cada ejercicio anual. Este efecto positivo tiene su mayor reflejo en el tercer año, en el cual el resultado positivo es duplicado con respecto al escenario conservador.

Figura 7.4: Cuadro de resultados afectado por el escenario Optimista de Evolución de la Inflación y Devaluación

CUENTA DE RESULTADOS	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$ 8.094,56	\$ 80.478,58	\$ 450.280,26	\$ 1.001.429,92	\$ 1.512.887,05
Aprovisionamiento	\$ 5.100,53	\$ 12.166,80	\$ 33.276,01	\$ 66.379,62	\$ 92.419,22
Variación de existencias					
Margen	\$ 2.994,02	\$ 68.311,77	\$ 417.004,25	\$ 935.050,30	\$ 1.420.467,83
Gastos de personal	\$ 75.897,60	\$ 183.715,93	\$ 288.932,67	\$ 361.430,91	\$ 501.599,17
Alquileres	\$ 14.160,00	\$ 16.017,79	\$ 17.633,99	\$ 19.235,15	\$ 20.593,16
Otros gastos	\$ 19.824,00	\$ 19.954,37	\$ 20.594,78	\$ 21.640,39	\$ 22.524,64
EBITDA	?	-\$ 106.887,58	-\$ 151.376,31	\$ 89.842,82	\$ 875.750,86
Amortizaciones	\$ 5.291,67	\$ 5.316,67	\$ 7.133,33	\$ 14.225,00	\$ 20.916,67
EBIT	?	-\$ 112.179,24	-\$ 156.692,98	\$ 82.709,49	\$ 518.518,85
Gastos financieros	\$ 1.000,00	\$ 4.520,50	\$ 4.163,89	\$ 5.046,73	\$ 4.424,29
BAI	?	-\$ 113.179,24	-\$ 161.213,48	\$ 78.545,60	\$ 850.409,91
Impuesto sobre beneficios			\$ 27.490,96	\$ 179.715,24	\$ 297.643,47
Resultado	-\$ 113.179,24	-\$ 161.213,48	\$ 51.054,64	\$ 333.756,88	\$ 552.766,44
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO			\$ 5.105,46	\$ 33.375,69	\$ 55.276,64
RESERVAS			\$ 45.949,17	\$ 300.381,19	\$ 497.489,80

Fuente: Elaboración propia.

- **Pesimista:** En el escenario pesimista se plantea una inflación en niveles altos a lo largo de los periodos analizados, resultando en un fuerte aumento de los costes generados en moneda local. A su vez se plantea una reducción considerable la devaluación a un ratio mínimo, lo que sumado a una inflación aun alta, se interpreta como un escenario en el cual los costes pasan a ser altos por efecto de la inflación con relación a los ingresos en moneda extranjera, haciendo el país menos competitivo y

menos atractivo al turismo externo e interno, pudiendo afectar la demanda (estimada en un 5% de efecto negativo anualmente) también de forma negativa por los altos costos en moneda local.

Este escenario da como resultado la siguiente evolución de la inflación y devaluación con la moneda Dólar Americano:

Figura 7.5: Evolución de la Inflación y Devaluación en escenario Pesimista

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
US\$ Exch	\$ 3,81	\$ 3,99	\$ 4,30	\$ 4,90	\$ 6,51	\$ 8,53	\$ 11,39	\$ 15,85	\$ 17,78	\$ 19,56	\$ 20,73	\$ 21,56	\$ 21,99	\$ 22,43
Exchange Rate		5%	8%	14%	33%	31%	33%	39%	12%	10%	6%	4%	2%	2%
Index Price	148,406	186,783	232,418	291,558	361,332	498,423	632,521	845,239	1039,644	1299,555	1585,457	1902,548	2245,007	2581,758
Inflation Rate		26%	24%	25%	24%	38%	27%	34%	23%	25%	22%	20%	18%	15%

Fuente: Elaboración propia. Valores anuales de acuerdo al escenario “Pesimista”.

Este escenario muestra un impacto negativo de forma consistente a lo largo de todos los años analizados, impactando negativamente los resultados. Su mayor efecto, tal como en el caso del escenario optimista, es en el año del punto de equilibrio, en el tercer año, en el cual el resultado se ve impactado fuertemente llegando a casi a suma cero.

Figura 7.6: Cuadro de resultados afectado por el escenario Pesimista de Evolución de la Inflación y Devaluación

CUENTA DE RESULTADOS	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$ 7.990,31	\$ 74.223,96	\$ 358.391,57	\$ 711.962,55	\$ 986.918,41
Aprovisionamiento	\$ 5.090,96	\$ 11.592,33	\$ 27.238,98	\$ 50.254,05	\$ 63.118,71
Variación de existencias					
Margen	\$ 2.899,36	\$ 62.631,63	\$ 331.152,59	\$ 661.708,50	\$ 923.799,70
Gastos de personal	\$ 80.400,00	\$ 200.119,14	\$ 318.091,01	\$ 394.896,73	\$ 544.187,78
Alquileres	\$ 15.000,00	\$ 18.483,00	\$ 22.401,40	\$ 26.697,98	\$ 31.009,71
Otros gastos	\$ 21.000,00	\$ 21.736,01	\$ 22.673,15	\$ 23.644,13	\$ 24.437,11
EBITDA	?	-\$ 113.500,64	-\$ 177.706,51	-\$ 32.012,96	\$ 216.469,65
Amortizaciones	\$ 5.291,67	\$ 5.316,67	\$ 7.133,33	\$ 14.225,00	\$ 20.916,67
EBIT	?	-\$ 118.792,31	-\$ 183.023,18	-\$ 39.146,29	\$ 202.244,65
Gastos financieros	\$ 1.000,00	\$ 4.520,50	\$ 4.163,89	\$ 5.046,73	\$ 4.424,29
BAI	?	-\$ 119.792,31	-\$ 187.543,67	-\$ 43.310,19	\$ 197.197,92
Impuesto sobre beneficios				\$ 69.019,27	\$ 104.588,45
Resultado	-\$ 119.792,31	-\$ 187.543,67	-\$ 43.310,19	\$ 128.178,65	\$ 194.235,70
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO				\$ 12.817,87	\$ 19.423,57
RESERVAS				\$ 115.360,79	\$ 174.812,13

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Análisis de Ventas

De acuerdo a la estrategia de ventas antes descrita, se estima un crecimiento exponencial en los primeros años de lanzamiento al mercado. Esto sería dado por el tipo de producto y por ser basado en Red Social, lo que con la ayuda del boca en boca, proporciona una naturaleza de adopción masiva.

Se entiende que esta es una proyección conservadora ya que no incluye aspectos de apalancamiento como la incorporación de otras disciplinas al portfolio de oferta (disciplinas adicionales como son la Caza o Pesca deportivas, que bien pueden pertenecer al ámbito de Turismo Activo), incorporación de público no explorado relacionado a Incentivos empresariales a Empleados y directivos, y posible nuevos servicios como por ejemplo el manejo de los “Prospects” y/o proveer información de Inteligencia de Negocios (BI/Analytics) para los oferentes.

De acuerdo a lo anterior y según lo establecido en el apartado correspondiente al análisis de la demanda y mercado, se estima una evolución en la obtención de cuota del mercado potencial a partir de los 414.900,00 eventos anuales totales. A continuación se plantean los objetivos de crecimiento interanual de este ejercicio en la figura 7.7:

Figura 7.7: Tabla de cuota de mercado, primeros 5 años

	2018	2019	2020	2021	2022
Cuota de Mercado	0,03%	0,75%	5,25%	10,50%	15,23%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla siguiente se detalla el supuesto crecimiento en número de eventos (viajes, o compra de productos o servicios) anuales. Se asume que puesto que en el primer año se estará realizando el desarrollo de la plataforma, por lo que esta no se encontrara disponible en su totalidad hasta fines de ese mismo año, se estima un 0,03% de la cuota de mercado anual para ese año como punto de partida. Esto significa 42 eventos mensuales aproximadamente, resultando en 104 eventos potenciales para el periodo de dos meses y medio, que se estima la plataforma estará disponible en el primer año (tomando en cuenta los 9.5 meses de desarrollo estimado, en el apartado 8 respecto del plan de implementación):

Figura 7.8: Tabla de crecimiento de suscriptores, primeros 5 años

2018	2019	2020	2021	2022
104	3.112	21.782	43.565	63.169

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, todos los valores para mayor facilidad son expresados en moneda dólar americano (USD) puesto que gran parte de la fuente de ingresos podría provenir de turismo externo calculado en moneda extranjera.

En este trabajo se supone que el periodo de cobro será de 30 días hábiles y el periodo de crédito de proveedores será de 35 días hábiles para poder contar con margen respecto de posibles retrasos en las cobranzas y tiempo de procesamiento.

Todos los valores relacionados a los costos de ventas realizadas mediante tarjetas de crédito u otros medios de pago se asumen correrán por cuenta del comprador, vendedor o compartido, asumiendo suma cero para este análisis. Por ejemplo, utilizando la integración de punto de venta virtual de Mercado Pago, el costo por transacción efectuada es de 5.38% incluyendo el IVA que deberá ser absorbida por el vendedor, incluyéndola en el valor del servicio ofrecido.⁵⁴

7.3 Gastos

2.3.1 Gastos de personal

Se estima que el personal ira creciendo de forma controlada y de acuerdo vaya creciendo el negocio. En este sentido no se incluye el personal asociado a la implementación inicial ya que esta estará solamente asignada por la duración del dicho proyecto y sus costos se encuentran en el apartado relacionado a las inversiones.

Respecto a los costos, se pretende que estos sean lo más directos posibles, de forma tal que se pueda direccionar los mismos a los productos en sí mismos, y de esta forma evaluar continuamente su viabilidad.

Se toma como base el sueldo medio mensual para todo el personal de la empresa de 2000 dólares americanos. Para facilitar este análisis se ha optado por representar todos los gastos

⁵⁴Información de ventas con puntos de venta virtual de Mercado Pago: https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/comision-recibir-pagos_220.

de personal en Dólares Americanos, y estos serán impactados por los posibles efectos de la inflación y devaluación de acuerdo al análisis de sensibilidad más adelante detallado.

Los costes de seguridad social aportes y demás cargas, se estiman en un 34% para el empleador de acuerdo a continuación. Cabe destacar que los 1.97% no incluidos, representan el monto estimado correspondiente a la ART:

Figura 7.9: Tabla de Aportes y Contribuciones

Contribuciones	Empleador	Trabajador
Jubilación	16%	11%
PAMI	2%	3%
Obra Social	5%	3%
Asignaciones familiares	7,5%	-
Fondo Nacional de Empleo	1,5%	-
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	-
ART	(lo que cotice la ART)	-

Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Página WEB:
http://www.trabajo.gov.ar/derechos/aportes.asp?id_seccion=407.

El crecimiento del personal se detalla en la siguiente Figura 7.10. En ella se espera que el personal vaya aumentando conforme crezca el negocio. Se debe tomar en cuenta que el primer año se realizaría la implementación de la solución y se lanzaría el producto. Por otro lado los siguientes gastos de personal no se incluyen, puesto que se asumen terciarizados y parte de costos directos o indirectos fijos:

- Costos indirectos: Limpieza, servicio legal y Servicio contador/financiero
- Directos: Publicidad y Call Center

Figura 7.10: Tabla de nómina estimada de personal

Salario medio mensual	2.000,00
Incremento salarial anual	1,00%
Nº de empleados año 1	2
Nº de empleados año 2	5
Nº de empleados año 3	8
Nº de empleados año 4	10
Nº de empleados año 5	14
% coste Seguridad Social	34,00%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.11: Tabla de proyección de gastos de salario del personal

PERSONAL	2018	2019	2020	2021	2022
Salario medio mensual	\$ 48.000,00	\$ 122.412,00	\$ 197.817,79	\$ 249.744,96	\$ 353.139,38
% coste Seguridad Social	\$ 16.320,00	\$ 41.620,08	\$ 67.258,05	\$ 84.913,29	\$ 120.067,39
Total gastos de personal	\$ 77.184,00	\$ 191.917,53	\$ 304.837,22	\$ 378.163,82	\$ 520.527,44

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7.11 se visualiza la proyección de gastos por personal, de acuerdo al aumento de empleados según tabla 7.10. Esta proyección también se ve afectada por variaciones relacionadas a la Inflación ya que los sueldos deberán acompañar dicho crecimiento.

Cabe destacar que todos los gastos (incluyendo el salario) están impactados por el 1% de crecimiento anual correspondiente al crecimiento orgánico en dólares emparentado al valor del porcentaje promedio de las Tasas del Tesoro de E.U.A a 6 meses (Ver Anexo).

7.3.2 Gastos de alquiler

De acuerdo a la estrategia de tercerizar todo servicio posible para evitar el crecimiento nominal innecesario, se estima que en el transcurso de los primeros 5 años, la empresa no requerirá variaciones importantes en lo que respecta al costo de alquiler.

De la misma forma realizada para los costos de personal, estos se representan en dólares americanos para la facilidad del análisis. Los valores anuales estarán sujetos a los efectos de la inflación y devaluación monetaria de acuerdo a lo explicado en el apartado correspondiente al análisis de sensibilidad. De esta forma se estima un costo mensual a valor de 2017 de 1.000 dólares americanos, que con el 1% de incremento anual por crecimiento profesional del personal, más el aumento por inflación esperado para 2018 del 20% de acuerdo al escenario conservador da un resultado de 14.400 dólares americanos para 2018. Estos valores se

recalculan tomando en cuenta el crecimiento de personal requerido para cada año, donde inicialmente se estiman 2 empleados en el primer año y llegando a una nómina orgánica de 14 empleados para el año quinto, resultando en el siguiente Figura:

Figura 7.12: Tabla de costos de alquiler

ALQUILER		2018	2019	2020	2021	2022
Alquiler mensual	1.000,00	14.400,00	17.016,48	19.764,64	22.557,39	25.061,26
Subida anual prevista en %	1,00%					

Fuente: Elaboración propia. Valores anuales afectado por análisis de sensibilidad de acuerdo al escenario “conservador”.

7.3.3 Otros Gastos

En la siguiente tabla se detallan todos los otros gastos fijos no individualizados por separado. Producto de la estrategia de tercerizar servicios, en dicha tabla se encontraran gastos de Limpieza, Servicio Legal, Servicio de Recursos Humanos, y Servicio de Contador/financiero. Los valores son expresados en dólares americanos y afectados por inflación y devaluación de acuerdo al análisis de sensibilidad. Además se plantea un incremento anual del 5% producto del crecimiento del personal previsto. Si bien este último impacto no es lineal puesto que ya estaría dimensionado en los servicios (Costos fijos no por cantidad de personas), se prevé algún impacto en los últimos años producto del crecimiento del personal. Por lo anterior se afecta este 5% anual para representarlo de forma prorrateada en todos los periodos.

Figura 7.13: Tabla de Otros Gastos

OTROS GASTOS		2018	2019	2020	2021	2022
Electricidad	100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.272,60	\$ 1.349,59	\$ 1.431,24	\$ 1.517,83
Teléfono	100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.272,60	\$ 1.349,59	\$ 1.431,24	\$ 1.517,83
Material de Oficina	50,00	\$ 600,00	\$ 636,30	\$ 674,80	\$ 715,62	\$ 758,92
Limpieza	150,00	\$ 1.800,00	\$ 1.908,90	\$ 2.024,39	\$ 2.146,86	\$ 2.276,75
Seguros	50,00	\$ 600,00	\$ 636,30	\$ 674,80	\$ 715,62	\$ 758,92
Otros	50,00	\$ 600,00	\$ 636,30	\$ 674,80	\$ 715,62	\$ 758,92
Internet	50,00	\$ 600,00	\$ 636,30	\$ 674,80	\$ 715,62	\$ 758,92
Servicio Legal	300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.817,80	\$ 4.048,78	\$ 4.293,73	\$ 4.553,50
Servicio RRHH	300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.817,80	\$ 4.048,78	\$ 4.293,73	\$ 4.553,50
Servicio contador/financiero	250,00	\$ 3.000,00	\$ 3.181,50	\$ 3.373,98	\$ 3.578,11	\$ 3.794,58
Subida media anual en %	1,00%					
Crecimiento de personal en %	5,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		\$ 20.160,00	\$ 20.845,19	\$ 21.728,44	\$ 22.642,26	\$ 23.374,63

Fuente: Elaboración propia. Montos valores mensuales y expresados en dólares.

7.4 Resultados y Tesorería

Los resultados anuales reflejan que los primeros dos años dado que el negocio está en desarrollo, los márgenes son bajos, en relación a los ingresos. Se contempla que en la mayor parte del primer año la plataforma se estaría desarrollando e invirtiendo en promoción de la misma.

A partir del tercer año se espera tener beneficios significativos de forma sostenida, esto dado al crecimiento exponencial en el uso de la plataforma lo cual permitirá desarrollar los productos ofrecidos.

A partir del tercer año, se empezara a pagar dividendos planteados en un 10% sobre el resultado, cuando este fuera positivo. Luego del primer año también se visualiza una caída en el gasto corriente en relación al periodo anterior manteniendo un nivel de gasto acorde al desarrollo del negocio. Esto está dado por la baja en el endeudamiento e inversión, además de normalizar el gasto en relación a los esfuerzos de promoción que al tercer año serían menores en relación a la cantidad estimada de afiliados. Asimismo el nivel de gasto se mantiene en un porcentaje razonable y proporcional respecto de las ventas a partir del tercer año.

En los dos últimos periodos se puede visualizar el impacto del impuesto a las ganancias definido en un 35%, sin tomar en cuenta para este ejercicio deducciones que podrían darse. Por ultimo en estos dos últimos periodos se puede ver el crecimiento sostenido en los resultados, márgenes y ventas sostenidas, las cuales aún no contemplan todo su potencial descrito anteriormente en el apartado correspondiente a la demanda.

Figura 7.14: Cuadro de resultados

CUENTA DE RESULTADOS	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$ 8.042,44	\$ 77.273,09	\$ 402.040,61	\$ 845.863,77	\$ 1.223.702,46
Aprovisionamiento	\$ 5.095,75	\$ 11.872,38	\$ 30.106,69	\$ 57.713,38	\$ 76.309,41
Variación de existencias					
Margen	\$ 2.946,69	\$ 65.400,70	\$ 371.933,92	\$ 788.150,38	\$ 1.147.393,05
Gastos de personal	\$ 77.184,00	\$ 191.917,53	\$ 304.837,22	\$ 378.163,82	\$ 520.527,44
Alquileres	\$ 14.400,00	\$ 17.016,48	\$ 19.764,64	\$ 22.557,39	\$ 25.061,26
Otros gastos	\$ 20.160,00	\$ 20.845,19	\$ 21.728,44	\$ 22.642,26	\$ 23.374,63
EBITDA ?	-\$ 108.797,31	-\$ 164.378,50	\$ 25.603,63	\$ 364.786,91	\$ 578.429,73
Amortizaciones	\$ 5.291,67	\$ 5.316,67	\$ 7.133,33	\$ 14.225,00	\$ 20.916,67
EBIT ?	-\$ 114.088,98	-\$ 169.695,17	\$ 18.470,29	\$ 350.561,91	\$ 557.513,06
Gastos financieros	\$ 1.000,00	\$ 4.520,50	\$ 4.163,89	\$ 5.046,73	\$ 4.424,29
BAI ?	-\$ 115.088,98	-\$ 174.215,66	\$ 14.306,40	\$ 345.515,19	\$ 553.088,78
Impuesto sobre beneficios			\$ 5.007,24	\$ 120.930,32	\$ 193.581,07
Resultado	-\$ 115.088,98	-\$ 174.215,66	\$ 9.299,16	\$ 224.584,87	\$ 359.507,70
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO			\$ 929,92	\$ 22.458,49	\$ 35.950,77
RESERVAS			\$ 8.369,24	\$ 202.126,39	\$ 323.556,93

Fuente: Elaboración propia. Valores anuales afectado por análisis de sensibilidad de acuerdo al escenario “conservador”.

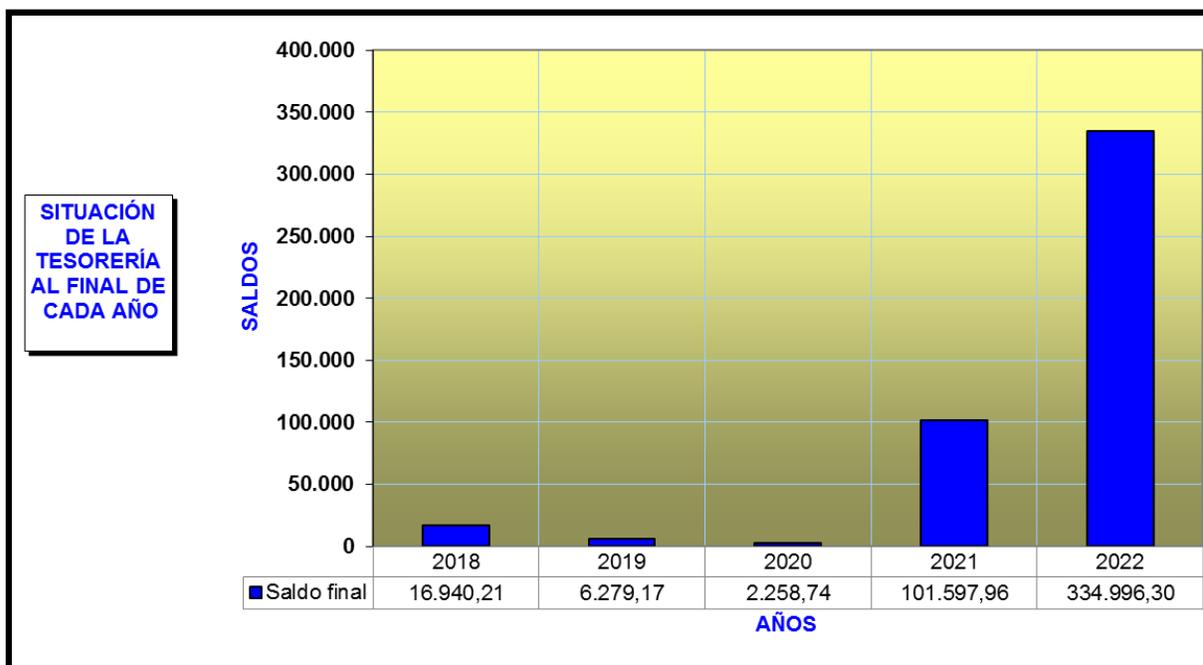
Como se visualiza en la figura 7.15, en el transcurso de los tres primeros años el margen de maniobra en la tesorería se encuentra en valores mínimos ya que percibiéndolos beneficios percibidos en los dos primeros periodos son menores a los gastos. Recién en el cuarto y quinto periodo se puede visualizar un repunte importante del estado de caja. Las amortizaciones por otro lado, corresponden a los equipos informáticos requeridos para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, además de los vehículos necesarios para viajes de negociación con proveedores locales en distintas regiones.

Figura 7.15: Tabla de Tesorería

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo inicial	1.000,00	16.940,21	6.279,17	2.258,74	101.597,96
+ Beneficio	-115.088,98	-174.215,66	9.299,16	224.584,87	359.507,70
+ Amortizaciones	5.291,67	5.316,67	7.133,33	14.225,00	20.916,67
+ Prestamos obtenidos	60.000,00		21.000,00		
+ Ampliaciones de capital	78.000,00	180.000,00			
+ Crédito de proveedores	488,63	649,81	1.748,50	2.647,22	1.783,18
- Crédito a clientes	661,02	5.690,19	26.693,22	36.478,62	31.055,24
- Dividendos			929,92	22.458,49	35.950,77
- Devoluciones de préstamos	1.590,09	6.221,67	6.578,28	10.680,77	11.303,21
- Inversiones	10.500,00	10.500,00	9.000,00	72.500,00	70.500,00
- Existencias					
Saldo final	16.940,21	6.279,17	2.258,74	101.597,96	334.996,30

Fuente: Elaboración propia. Valores anuales afectado por análisis de sensibilidad de acuerdo al escenario “conservador”.

Figura 7.16: Grafico de estado de tesorería al final de cada año



Fuente: Elaboración propia.

7.5 Análisis de Resultados

El ratio de liquidez demuestra una fortaleza en ese rubro a partir del quinto año, producto del gran crecimiento en las ventas con un nivel de gastos estable y reducción de endeudamiento.

Por otro lado los costos se van tornando variables de forma tal que la relación entre gastos variables y gastos fijos pasa a ser del 5% al 15% en el cuarto y quinto año. Si bien en los dos primeros años se presentan márgenes que no logran cubrir los costos fijos definidos para esos periodos, puesto que en ellos se está invirtiendo en la plataforma y marketing para su lanzamiento, afectando así al ROE, esto se recupera ya en el tercer periodo.

A partir del tercer año, se puede ver un margen sobre ventas sostenido a lo largo de los periodos remanentes, encontrando así el punto de equilibrio en el tercer año. Esto demuestra una capacidad del negocio no solo para empezar a obtener beneficios sino también lograr consolidar el modelo y la estrategia de gastos, inversiones y ventas en periodo relativamente corto.

Figura 7.17: Análisis de indicadores principales

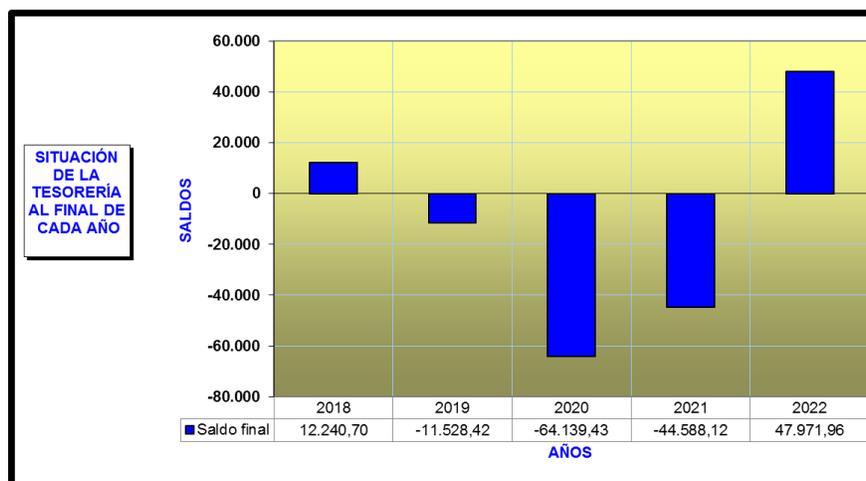
	INICIAL	2018	2019	2020	2021	2022	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra ?	1.000,00	17.112,60	11.491,93	32.416,23	165.586,85	428.257,24	>0,00
Tesorería ?	1.000,00	16.940,21	6.279,17	2.258,74	101.597,96	334.996,30	>0,00
Ratio de Tesorería ?		36,02	11,09	12,23	30,92	59,53	>0,50
Ratio de Liquidez ?		36,02	11,09	12,23	30,92	59,53	>1,50
Ratio de Endeudamiento ?	0,18	0,59	0,54	0,56	0,23	0,11	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V) ?		8.042,44	77.273,09	402.040,61	845.863,77	1.223.702,46	
Coste variables (C) ?		5.095,75	11.872,38	30.106,69	57.713,38	76.309,41	
Margen (M) ?		2.946,69	65.400,70	371.933,92	788.150,38	1.147.393,05	>CF
% Margen s/ventas ?		37%	85%	93%	93%	94%	
Costes fijos (CF) ?		98.880,00	201.893,75	306.568,92	379.857,89	521.642,65	<M
Umbral Rentabilidad ?		269.874,36	238.544,12	331.384,55	407.673,50	556.335,41	<V
RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación ?		0,06	0,57	2,52	2,39	1,83	>0
Margen ?		-1419%	-220%	5%	41%	46%	>0
Financiera							
Apalancamiento ?		2,43	2,25	1,76	1,28	1,11	>=1
Efecto fiscal ?		1,00	1,00	0,65	0,65	0,65	
ROE ?		-2,06	-2,82	0,13	0,83	0,60	>0
ROE en %		-205,84%	-282,38%	13,27%	82,51%	60,35%	>0

Fuente: Elaboración propia. Valores anuales afectado por análisis de sensibilidad de acuerdo al escenario “conservador”.

7.6 Conclusiones del análisis económico financiero

Del análisis económico y financiero se puede entender que según los escenarios propuestos el negocio sería viable, incluso en un escenario desfavorable como el descrito en el escenario pesimista. Este último escenario requeriría de realizar algunos ajustes para mantener cierta liquidez hasta el quinto periodo, correspondiente al año 2022. Puesto que los montos de 11.528,42, 64.139,43 y 44.588,12 según figura 7.18 respectivamente, no serían de difícil cobertura ya sea a partir del apalancamiento financiero mediante toma de préstamos, o buscando una mayor inversión, además de realizar algunos ajustes en la matriz de gastos.

Figura 7.18: Grafico de estado de tesorería al final de cada año, escenario pesimista



Fuente: Elaboración propia. Valores anuales afectado por análisis de sensibilidad de acuerdo al escenario “Pesimista”.

Sin embargo, en este escenario pesimista se puede visualizar un alto margen sobre ventas de los productos y resultados positivos a partir del cuarto periodo sosteniendo un crecimiento superior al 35% en las ventas en el quinto periodo.

Tomando el escenario Conservador como foco, se puede identificar un crecimiento en todos los indicadores, con fuertes signos de consolidación a partir del cuarto y quinto periodo. Esto permitiría un tiempo de repago o recuperación en el transcurso del tercer y cuarto periodo. Es decir, de acuerdo a la inversión inicial de 113.000,00 USD y subsiguiente inversión de un total de 286.000,00 USD y la evolución de la tesorería descrita, en aproximadamente cuatro años se estaría recuperando la inversión inicial realizada. Al mismo tiempo que se logra reinvertir en la empresa un total de 173.000,00 USD en distintos periodos.⁵⁵

Se puede visualizar que todos los indicadores de balance dan positivos y solo los márgenes son negativos en los primeros dos periodos. Adicionalmente se puede ver que la relación de crecimiento de los costos variables en relación al aumento de las ventas este último se mantiene superior en todos los periodos, mientras que los costos fijos crecen en un ratio bastante inferior manteniéndolos controlados.

⁵⁵ Payback (economía):” El payback o "plazo de recuperación" es un criterio estático de valoración de inversiones que permite seleccionar un determinado proyecto sobre la base de cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja”. Farris, Paul W., Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer, David J. Reibstein. Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. New Jersey, Pearson Education, 2010.

La rentabilidad general muestra valores negativos en los primeros dos periodos dado a la inversión en la implementación de la plataforma y gastos de publicidad hasta que esté disponible en el mercado captando cuota de mercado. En gran medida, los valores negativos se basan en los factores económicos mientras que los indicadores financieros mejoran en el tiempo. En el tercer, cuarto y quinto periodos, se presenta un crecimiento exponencial y sostenido de la rentabilidad con un ROE que explican lo atractivo del negocio planteado, y un EBIT que supera el medio millón de dólares americanos en el quinto periodo.⁵⁶

De acuerdo a la cuenta de resultados, vemos resultados positivos a partir del tercer periodo y posibilitando mantener y generar reservas considerables, luego del pago de dividendos, que acumuladas al quinto periodo superarían el medio millón de dólares americanos, lo que podría apalancar aún más el negocio haciéndolo crecer ya sea incorporando nuevos productos y servicios como el manejo de clientes potenciales (Prospects) para los proveedores, agregar nuevas disciplinas como la caza y pesca deportiva, o expandir el negocio a otros países ya sea en la región como Chile o Brasil, o en otra región como Centro y Norte América o Asia.

Se toma una tasa de corte del 4% en dólares basado en la tasa del tesoro de los Estados Unidos y un adicional producto de la inestabilidad y riesgos del mercado Argentino, para poder realizar una comparativa y análisis de la tasa interna de retorno (TIR). De acuerdo a este análisis, se refleja una TIR del 28%, cuando la VAN es igual a cero, que en comparación con la tasa de corte, es sustancialmente superior, demostrando nuevamente lo atractivo del negocio propuesto. La caja nominal al final de los cinco periodos se presenta superior al medio millón de dólares calculados a valor actual (VAN: Valor Actual Neto), lo cual demuestra lo rentable, sólido y conveniente del negocio propuesto, que mediante una inversión relativamente baja, presenta valores no solo de recuperación y repago formidables, sino también retornos considerables en un plazo relativamente corto. En la figura 7.19 se explica la fórmula para realizar el cálculo de la TIR.⁵⁷

⁵⁶ EBIT (economía): Es el beneficio antes de intereses e impuestos, cuyo acrónimo es BAI, (en inglés: Earnings Before Interest and Taxes, acrónimo EBIT) Es un indicador del resultado de explotación de una empresa sin tener en cuenta los intereses y costes financieros, que dependen de la forma en que está financiada la empresa y los tipos de interés y sin tener en cuenta el impuesto sobre sociedades que puede variar entre distintos países. Bodie, Z., Kane, A. and Marcus, A. J. Essentials of Investments, McGraw Hill Irwin, 2004.

⁵⁷ Tasa de Corte (economía): Tasa mínima o tasa de corte, es el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad

Figura 7.19: Calculo de TIR

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} - I = 0$$

Donde:

F_t es el Flujo de Caja en el periodo t.
 n es el número de periodos.
 I es el valor de la inversión inicial.

La aproximación de Schneider usa el teorema del binomio para obtener una fórmula de primer orden:

$$(1 + TIR)^{-n} \approx 1 - n * TIR$$

$$I = F_1 * (1 - TIR) + F_2 * (1 - 2 * TIR) + \dots + F_n * (1 - n * TIR)$$

$$I - (F_1 + F_2 + \dots + F_n) = -TIR * (F_1 + 2 * F_2 + \dots + n * F_n)$$

De donde: *

$$TIR = \frac{-I + \sum_{i=1}^n F_i}{\sum_{i=1}^n i * F_i}$$

Fuente: LOPEZ DUMRAUF, G., Cálculo Financiero Aplicado, un enfoque profesional, 2a edición, Editorial La Ley, Buenos Aires (2006).

Figura 7.20: Cuadro de análisis financiero

ANÁLISIS FINANCIERO ?		Tasa de Corte 4%					
VAN - Año		2018	2019	2020	2021	2022	
Periodo		1	2	3	4	5	
Balance ?		\$ -95.933	\$ -136.493	\$ 65.365	\$ 408.292	\$ 625.750	
Financiación Propia	\$ 93.000	\$ 78.000	\$ 180.000	\$ -	\$ -	\$ -	
Cashflow Nominal	\$ -93.000	\$ -173.933	\$ -316.493	\$ 65.365	\$ 408.292	\$ 625.750	\$ 515.982
Cashflow Descontado ?	\$ -93.000	\$ -167.244	\$ -292.616	\$ 58.109	\$ 349.010	\$ 514.321	\$ 368.581
TIR	28%						
?	\$ -	\$ -130.937	\$ -179.358	\$ 27.886	\$ 131.125	\$ 151.284	\$ 0

Fuente: Elaboración propia.

8 Conclusiones Generales

Queda en evidencia que existe un segmento de mercado actualmente insatisfecho con un potencial de mercado interesante. Se entiende esta situación como el resultado de la ineficiencia a la hora de unir la demanda creciente de estos servicios con la oferta existente, generando una brecha importante entre el potencial cliente de estos servicios con la oferta. Esta deficiencia se identifica en distintos aspectos tales como: la falta de comunicación entre oferentes y sus clientes, falta en la difusión de prácticas de turismo activo, dificultad para organizar eventos relacionados a estas prácticas, falta de un canal único que consolide la información y oferta, dificultad de encontrar personas que compartan y participen en dichas prácticas formando comunidades que sirvan de guía y ayuden en la difusión.

Por otro lado se ha expuesto el creciente uso de las tecnologías de la información como herramienta de apalancamiento en los negocios, mediante el comercio electrónico. Además, se ha identificado que cada vez más personas utilizan estos medios, para la realización de sus viajes de vacaciones, al mismo tiempo que cada vez más proveedores optan por canales digitales para promover y ofrecer sus servicios y productos.

En este contexto, se plantea una solución que pretende unir esta demanda con la oferta, abriendo un nuevo mercado que genere nuevas oportunidades de negocio con un modelo de negocio innovador. Este modelo de red social, permitirá afianzar al cliente ganando en externalidad de redes, obteniendo las mejores cotizaciones con el mejor servicio posible, mediante las calificaciones y comentarios de los mismos usuarios, los cuales también promoverán este uso de boca en boca y desarrollaran aún más esta red con contenidos relacionados a sus experiencias y comentarios.

Por su parte, los proveedores podrán por primera vez encontrar un espacio y canal directo en el cual encontrar el público potencial de sus servicios y productos de forma fácil y a bajo costo. Esto les permitirá poder dirigir sus esfuerzos de marketing de manera más eficiente y poder ofrecer servicios específicos y diferenciales. Mediante esta plataforma ellos recibirían requerimientos directos de productos y servicios, pudiendo ganar en eficiencia y escala respondiendo así de forma positiva, al objetivo general trazado para la investigación de la demanda.

Respecto de los objetivos específicos en el análisis de la demanda, podemos ver que se logra identificar un perfil de usuario segmentado de acuerdo a sus características y diversidad, logrando conocer los motivos por los cuales elige a Argentina como destino para la realización de prácticas de tipo Turismo Activo, pudiendo individualizar las más requeridas para focalizar ahí el desarrollo inicial de la plataforma, seleccionando, de acuerdo a lo anterior, Trekking, Escalada y montañismo, Rafting, Buceo y Parapentismo.

Por otro lado, este trabajo analiza el tiempo de permanencia de estos turistas y el potencial de desembolso que ellos podrían realizar en disciplinas de Turismo Activo, ronda los 850 dólares americanos para los turistas extranjeros según los encuestados y los 280 dólares americanos aproximadamente para los turistas locales según los encuestados, dirigiendo así la oferta y definiendo una estrategia que le permita al usuario elegir el mejor proveedor al menor precio, sirviendo de medio de comunicación y promoción de estas prácticas para usuarios y también para oferentes.

Del mismo modo, se analiza las necesidades de los oferentes y proveedores de productos y servicios relacionados con la práctica de Turismo Activo, definiendo una estrategia para la evaluación y relacionamiento con ellos para maximizar sus ganancias a la vez de ayudarles a combatir la estacionalidad de este negocio, proveyendo una plataforma única, simple y completa para la promoción de sus productos y servicios generando un espacio en el cual ellos podrán acceder de forma directa a sus clientes y relacionarse con ellos.

Cabe destacar que de acuerdo a los objetivos trazados al comienzo de este trabajo, el análisis realizado respecto de la comercialización, del marketing y del modelo de ingresos, análisis de ventajas, fortalezas y debilidades de la competencia y posibles sustitutos, estimando las proyección de ventas, arrojan resultados que demuestran que apalancando el modelo de negocios en sus fortalezas y tomando en cuenta la estrategia definida, el negocio logra tener sustento en los distintos escenarios propuestos. Estos escenarios a recordar, son escenarios de sensibilidad optimista, conservador y pesimista. El primero representa una situación en la cual los ratios de inflación y devaluación se van estabilizando en el tiempo. El escenario Optimista plantea un ratio alto de devaluación pero estable, y una inflación en reducción. Finalmente en un escenario Pesimista, La inflación se mantiene en niveles altos, con una devaluación baja.

Más aun, habiendo tomado como base un escenario conservador desde el punto de vista de la demanda y el potencial de desarrollo de negocio, que potenciado a una arquitectura organizacional coherente, con un esquema de desarrollo, implementación del producto eficiente, tomando en cuenta los costes y logística necesarios que a partir del análisis económico financiero realizado, hacen de este negocio una oportunidad única.

Por lo expuesto anteriormente, se considera que existe un potencial más que interesante de viabilidad para el negocio presentado, con un mercado importante, márgenes de ingreso altos y posibilidad de crecimiento únicas de cuota de mercado, crecimiento horizontal en productos y servicios, márgenes y escalabilidad a mercados de otros países.

9 BIBLIOGRAFIA

ANETA, Asociación Nacional de Empresas de Turismo Activo en España:
<http://www.estiloactivo.es/que-es-aneta.php>

ADVENTURE TRAVEL TRADE ASSOCIATION (ATTA). *Tendencias del turismo 2015*, Revista #246, Ideas y Publicidad de Baleares, S.L, España 2015.

ARAUJO VILA, NOELIA; FRAIZ BREA, JOSE ANTONIO; PAUL CARRIL, VALERIA. *El turismo activo como modalidad turística en expansión. Análisis de la oferta de turismo activo en España*. Contabilidad y Negocios, vol. 7, núm. 13. Departamento Académico de Ciencias Administrativas Lima, Perú, 2012.

BALL, PHILIP, *Critical Mass: How One Thing Leads to Another*, Farrar, Straus and Giroux, 2006.

BARRERA, E., R. MUÑOZ: *Manual de Turismo Rural para Micro, Pequeños y Medianos Empresarios Rurales*, FIDA – Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, PROMER - Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe, 2003.

BAUMAN, Z. AND BORDONI, C., *Estado de crisis*. Paidós. Barcelona, 2016.

BERTONCELLO, RODOLFO: *El mapa turístico de la Argentina*. En Publicación América Latina: cidade, campo e turismo. Amalia Inés Geraiges de Lemos, Mónica Arroyo, María Laura Silveira. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CLACSO, San Pablo, 2006.
Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/lemos/18berton.pdf>

BIC GALICIA, Instituto Gallego de Promoción Económica: <http://www.bicgalicia.org/>

BLANK S. AND DORF B.: *“The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company”*, K & S Ranch, 2012.

BLOOMBERG, Portal de Noticias, <https://www.bloomberg.com/>

BODIE, Z., KANE, A. AND MARCUS, A. J. *Essentials of Investments*, McGraw Hill Irwin, 2004.

BRIAN HALLIGAN AND DHARMESH SHAH: *“Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online”*; segunda edición, Wiley, 2014.

BUHALIS, D: *“eTourism: information technology for strategic tourism management”*, Pearson (Financial Times/Prentice Hall), London 2003.

CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO ELECTRONICO – CACE: *Estudio de Comercio Electrónico en Argentina*, Informe elaborado por TNS Argentina, 2016.

CASTELLS M.: *La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red*. México, Distrito Federal: Siglo XXI Editores, 2002.

DISCIPLINED AGILE CONSORTIUM: *“The Disciplined Agile (DA) Framework”*,
<http://www.disciplinedagiledelivery.com/introduction-to-dad/>

EDELMAN, Edelman Trust Barometer, 2016, <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/global-results/>

EL CRONISTA, Portal de Noticias en Internet, <https://www.cronista.com/>

ERICKSON, KATHLEEN, “*Word-of-mouth marketing*”. Agri Marketing, 2005.

ESLAVA, JOSÉ DE JAIME. *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión: empresarial*, ESIC Editorial, 2003.

FARRIS, Paul W., Bendle, Neil T., Pfeifer, Phillip E., Reibstein, David J. *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. New Jersey, Pearson Education, 2010.

FREEMAN, LINTON, *The Development of Social Network Analysis*. Empirical Press, Vancouver 2006.

Georgantzias, Nicholas C, Nadezhda A Peeva, and Weinberg Howard. *Disruptive Innovation Diffusion*. New York, Fordham University, 2005.

INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos: www.indec.gov.ar

INFOBAE, Portal de noticias en Internet, <http://www.infobae.com/>

INFOLEG: *Información Legislativa y Documental*, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación Argentina, <http://www.infoleg.gob.ar/>

INTERNET ASSIGNED NUMBERS AUTHORITY (IANA), <https://www.iana.org/>.

JANSEN, H.: *La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social*. Paradigmas, 2012.

JOSEP-LLUIS DE GABRIEL I EROLES,: *Internet Marketing 2.0*, Editorial Reverté, Barcelona 2010.

KIM C. W. AND R. MAUBORGNE: “*Blue Ocean Strategy*”, Harvard Business School Publishing Corporation, 2005.

Kotler P., Keller K., Brady M., Goodman M., & T. Hansen, “*Marketing Management*”, Pearson Prentice Hall, 2009.

LOPEZ DUMRAUF, G., “*Cálculo Financiero Aplicado, un enfoque profesional*”, 2a edición, Editorial La Ley, Buenos Aires, 2006.

MEDIAVILLA, S. LÁZARO “*Estudio de la Calidad del Servicio del Turismo Activo en España*”, Tesis Doctoral de la Universidad Politécnica de Madrid, 2010.

MERCADO PAGO: <https://www.mercadopago.com.ar/>

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, Página WEB: <http://www.trabajo.gov.ar/>

MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF JAPAN: “U.S.-JAPAN JOINT-STATEMENT on ELECTRONIC COMMERCE”,
http://www.mofa.go.jp/policy/economy/e_commerce/statemt9805.html, 1998.

ORGANIZACION MUNDIAL DEL COMERCIO (OMC), <https://www.wto.org/indexsp.htm>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO (OCDE),
<http://www.oecd.org/>

ONU, Organización de las Naciones Unidas: *El Comercio Electrónico y el Turismo, nuevas perspectivas y retos para los países en desarrollo*, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2004. [http://unctad.org/en/Pages/Publications/E-Commerce-and-Development-Report-\(Series\).aspx](http://unctad.org/en/Pages/Publications/E-Commerce-and-Development-Report-(Series).aspx)

ONU, Organización de las Naciones Unidas: Ley Modelo de la CNUDMI sobre Comercio Electrónico con la guía para su incorporación al derecho interno, 1996, con el nuevo artículo 5 bis aprobado en 1998, Nueva York, 1999.

O'Reilly, T.: “Web 2.0 compact definition: Trying Again”, <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition-tryi.html>, 2006.

PILAR, JUANA GARCÍA SAURA, *TURISMO ACTIVO Y MEDIO AMBIENTE: UNA IMPLICACIÓN NECESARIA. ASPECTOS JURÍDICOS*. Universidad de Murcia, España, 2010.

REIFER AND DONALD J.: “Industry Software Cost, Quality and Productivity Benchmarks”, Reifer Consultants Inc., 2004.

ROBEHMED, NATALIE. *What Is A Startup?* Forbes. 2016.

SÁNCHEZ, HUMBERTO BENAVENTE, *Formas Lingüísticas en Inglés para la Atracción, Captación y Persuasión del Cliente 2.0 del ámbito Turístico*, Trabajo de Fin de Grado, UNIVERSIDAD DE VALLADOLID, España, 2014.

SECTUR, Secretaria de Turismo de La Nación Argentina: <http://www.turismo.gov.ar/indexfs.html>

SINTES, TONY. *Just what is the Java API anyway?*. JavaWorld. 2016.

SUBJECTCOACH, A resource site for both Students and Tutors, <https://www.subjectcoach.com/>

SUNG, H., A.MORRISON,J. O'LEARY: *Definitions of Adventure Travel: Conceptual Framework for Empirical Application from the Provider's Perspective*. The Asia Pacific Journal of Tourism Research, Volume 1, Issue 2, 1997.

WADE, ROUSH, RIES, ERIC, *The Face of the Lean Startup Movement, on How a Once-Insane Idea Went Mainstream*. Xconomy, 2011.

WIKIPEDIA, la Enciclopedia Libre: <http://www.wikipedia.org/>

ANEXOS

ANEXO 1 – Guía de Pautas para Encuesta de Usuarios:

- Conocer la composición y segmentación de la edad, otras características personales (demográficas) de los turistas con mayor interés en el turismo activo en la Argentina.
- Determinar la diversidad de motivos que llevan al turista a venir a la Argentina y particularmente requerir servicios relacionados al turismo activo.
- Conocer preferencias entre las actividades de tipo turismo activo a realizar durante su viaje (Trecking, Escalada y Montañismo, Buceo, Rafting y Parapentismo).
- Conocer los desembolsos (montos y destinos) que se realizan para este tipo de actividades.
- Conocer su disponibilidad de tiempo (permanencia en el lugar).
- Determinar los medios que el turista usa para informarse acerca de estas actividades.
- Conocer el potencial nivel de interés del turista en hacer uso de este servicio.

Objetivos	Preguntas	Variables	Fuentes	Método de recolección
1. Perfil del Cliente	¿Cuál es la edad del cliente? ¿Cuál es su residencia? ¿Cuáles son los Intervalos de ingresos del Cliente? ¿Cuál es su sexo? ¿Cuál es su nivel de educación? ¿Con quién viaja? ¿Cuáles son los Motivos de viaje? ¿Cuál es el rango estimado de gastos en su destino? ¿Cuántos días se queda en su Destino? ¿Qué medios de comunicación utiliza para informarse? ¿Qué actividades realiza en su estadía? ¿Qué actividades de turismo activo ha realizado?	<ul style="list-style-type: none"> • Edad. • Procedencia • Ingresos. • Sexo. • Ocupación. • Compañía. • Motivos de viaje. • Tipos de disciplinas que realiza con más frecuencia. • Promedio de gastos. • Tiempo de estadía. • Medios de Información. • Actividades preferidas. 	Primaria: Encuesta	Encuesta
2. Diversidad de mercado	¿A qué grupo de personas nos dirigimos? ¿Cuántos son nuestros clientes potenciales? ¿Cuántos turistas estarían interesados? ¿Cuál es la estacionalidad?	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar de procedencia. • Edad. • Sexo. • N° de clientes potenciales por segmento. 	Primaria: Encuesta Secundaria: INDEC	Encuesta Observación

		<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de interés entre los turistas. 		
3. Variables que afectan la demanda	¿Cuáles son las variables que afectan a la demanda?	<ul style="list-style-type: none"> • Precio de los servicios actuales en el mercado. • Ingresos del cliente. • Organización de eventos. • Dificultad de organización de eventos. • Preferencias. • Temporalidad receptiva de turistas en destino. 	Primaria: Encuesta Secundaria: INDEC Informes e información pública	Encuesta Observación

ANEXO 2 – Guía de Pautas para Encuesta de Oferentes y Proveedores:

- Conocer el potencial nivel de interés del oferente y proveedor, en hacer uso de este servicio.
- Conocer a las principales empresas que brindan servicios similares o sustitutos.

Objetivos	Preguntas	Variables	Fuentes	Método de recolección
4. Perfil del Proveedor	¿Cuál es su ocupación? ¿Qué Servicios o productos Provee? ¿Cuál es el rango estimado de gastos destinado a marketing? ¿Qué medios de comunicación utiliza para promover sus servicios? ¿Para qué actividades provee servicios?	<ul style="list-style-type: none"> • Rubros. • Servicios/Productos. • Gastos aproximados en marketing. • Medios de Información. • Actividades. • Marketing. • Promoción. 	Primaria: Encuesta	Encuesta
5. Mercado Objetivo	¿A qué grupo de personas nos dirigimos? ¿Cuál es la estacionalidad?	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar de procedencia. • Edad. • N° de clientes potenciales. 	Primaria: Encuesta Secundaria: INDEC	Encuesta Observación
6. Variables que afectan la demanda	¿Cuáles son las variables que afectan a la demanda?	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Tecnología. • Temporalidad receptiva de turistas en destino. • Complejidad para organizar eventos de tipo turismo activo. • Disponibilidad de información. • Calidad de servicio. 	Primaria: Encuesta Secundaria: INDEC Informes e información pública	Encuesta Observación

ANEXO 3 – Encuesta para Usuarios:

1. ¿En qué intervalos ubicaría su edad?
 - a. 15–19 años de edad
 - b. 20–29 años de edad
 - c. 30–39 años de edad
 - d. 40–45 años de edad
 - e. 46 a más
2. Indique País/Ciudad de residencia: _____
3. Indique genero/sexo:
 - a. Femenino
 - b. Masculino
4. Indique el monto bruto aproximado de ingresos:
 - a. Mínimo/no trabaja – \$5000
 - b. \$5.001 – \$10.000
 - c. \$10.001 – \$15.000
 - d. \$15.001 – \$20.000
 - e. Mayor a 20.001
5. ¿Cuál es su grado de instrucción?
 - a. Técnico
 - b. Universitario
 - c. Post–Grado
 - d. Maestría
 - e. Doctorado
6. ¿Cuál es el motivo de su viaje?
 - a. Vacaciones, placer y diversión
 - b. Visitar a familiares / amigos
 - c. Negocios
 - d. Convenciones / Eventos / congresos / estudios
 - e. Salud
7. ¿Con quién viaja normalmente?
 - a. Amigos
 - b. Pareja
 - c. Familia
 - d. Colegas
 - e. Otro: _____
8. ¿Cuál es la duración promedio que se queda en su Destino?
 - a. 1–3 días
 - b. 4–6 días
 - c. 1 semana
 - d. 2 semanas
 - e. Más de dos semanas
9. ¿Qué medios de comunicación utiliza para obtener información de los destinos turísticos?
 - a. Televisión / Radio
 - b. Revistas / Periódicos
 - c. Medios electrónicos/Internet
 - d. Amigos / familiares
 - e. Agencias de viaje
10. Su viaje y actividades han sido organizados:

- a. Por agencia de viaje
 - b. Por cuenta propia
 - c. Por el grupo
 - d. Parte por una agencia y parte por cuenta propia
 - e. Otro: _____
11. ¿En qué medida cree complejo organizar actividades de tipo turismo activo (Rafting, Parapentismo, Buceo o Trekking, Escalada y/o montañismo)?
- a. Muy difícil
 - b. Difícil
 - c. Algo complejo
 - d. Fácil
 - e. Muy Fácil
12. ¿En qué medida cree que la dificultad en organizar actividades de tipo turismo activo (Rafting, Parapentismo, Buceo o Trekking, Escalada y/o montañismo) influyen de forma negativa a la hora de decidir en realizar dichas actividades?
- a. Muy alta
 - b. alta
 - c. Media
 - d. Baja
 - e. Muy baja
13. Aproximadamente ¿Cuánto es su desembolso total durante su estadía?
- a. Menos de 500 USD
 - b. De 501 a 1,000 USD
 - c. De 1,001 a 1,500 USD
 - d. De 1,501 a 2,000 USD
 - e. De 2,001 a 2,500 USD
 - f. De 2,501 a 3,000 USD
 - g. Más de 3,000 USD
14. ¿Qué actividades recreativas de turismo activo realizó o piensa realizar?
- a. Rafting
 - b. Parapentismo
 - c. Buceo
 - d. Trekking, Escalada y/o montañismo
15. ¿Cuán interesado estaría en hacer excursiones de tipo turismo activo (Rafting, Parapentismo, Buceo o Trekking, Escalada y/o montañismo)?
- a. Muy interesado
 - b. Interesado
 - c. Más o menos interesado
 - d. Poco interesado
 - e. No me interesa
16. ¿Con que frecuencia ha realizado actividades recreativas de turismo activo en sus viajes?
- a. En todos o casi todos mis viajes
 - b. Normalmente
 - c. Algunas veces
 - d. Muy ocasionalmente
 - e. Nunca
17. ¿Qué actividades recreativas de turismo activo ha realizado con mayor frecuencia?
- a. Rafting
 - b. Parapentismo
 - c. Buceo
 - d. Trekking, Escalada y/o montañismo

- e. Otro: _____
18. ¿Cuántos días promedio dedicaría a realizar actividades de tipo turismo activo (Rafting, Parapentismo, Buceo o Trekking, Escalada y/o montañismo)?
 - a. 1–3 días
 - b. 4–6 días
 - c. 1 semana
 - d. más de una semana
 19. ¿Qué época del año cree más apropiada para realizar actividades de tipo turismo activo (Rafting, Parapentismo, Buceo o Trekking, Escalada y/o montañismo)?
 - a. Enero – Marzo
 - b. Abril – Junio
 - c. Julio – Septiembre
 - d. Octubre – Diciembre
 20. ¿En qué medida cree Ud. Que es complejo encontrar información respecto de actividades de tipo turismo activo (Rafting, Parapentismo, Buceo o Trekking, Escalada y/o montañismo)?
 - a. Muy difícil
 - b. Difícil
 - c. Algo complejo
 - d. Fácil
 - e. Muy Fácil
 21. ¿En qué medida cree que la posibilidad de interactuar, compartir y consultar de forma directa y fácil otras personas con su mismo interés en actividades de tipo turismo activo (Rafting, Parapentismo, Buceo o Trekking, Escalada y/o montañismo) podrían influir de forma positiva a la hora de decidir en realizar dichas actividades?
 - a. Muy alta
 - b. alta
 - c. Media
 - d. Baja
 - e. Muy baja
 22. ¿Qué medios de comunicación utilizó para obtener información respecto de actividades de tipo turismo activo (Rafting, Parapentismo, Buceo o Trekking, Escalada y/o montañismo)?
 - a. Agencias de turismo
 - b. Revistas / Periódicos
 - c. Portales de turismo en internet
 - d. A través de buscadores
 - e. Redes sociales
 - f. No he realizado búsqueda alguna
 23. ¿En qué medida (1-5, Siendo 1 el de menor influencia y 5 el de mayor influencia) considera inciden los siguientes factores en su decisión respecto de si realizar o no alguna actividad de tipo turismo activo (Rafting, Parapentismo, Buceo o Trekking, Escalada y/o montañismo)?

a. Costos	(1)	(3)	(4)	(5)
b. Disponibilidad de información	(1)	(3)	(4)	(5)
c. Dificultad en encontrar compañeros	(1)	(3)	(4)	(5)
d. Dificultad de organización	(1)	(3)	(4)	(5)
e. Falta de conocimiento	(1)	(3)	(4)	(5)
f. Tiempo	(1)	(3)	(4)	(5)
 24. ¿Qué porcentaje su presupuesto en su estadía le dedicaría a actividades recreativas de turismo activo (Rafting, Parapentismo, Buceo o Trekking, Escalada y/o montañismo)?
 - a. Menos de 10%

- b. De 10% a 24%
 - c. De 25% a 35%
 - d. De 36% a 50%
 - e. De 51% a 70%
 - f. Más de 71%
25. ¿En su trabajo se realizan viajes o actividades de turismo activo como parte de un programa de incentivos?
- a. ¿con que frecuencia se realizan en su trabajo este tipo de incentivos (incluso si el viaje es realizado por otro empleado)?
 - i. Todos los Semestres
 - ii. Cada año
 - iii. Esporádicamente
 - iv. Primera/una vez
 - v. Nunca

ANEXO 4 – Encuesta para Oferentes y Proveedores:

1. Nombre de empresa: _____
2. Zona de cobertura:
 - a. Internacional
 - b. Nacional
 - c. Regional
 - d. Solo en su localidad
3. ¿Cuál es su principal rubro?
 - a. Agencia de Turismo
 - b. Comercialización de equipamiento para actividades de tipo turismo activo
 - c. Transporte
 - d. Educación, entrenamiento y/o asesoría en actividades de tipo turismo activo
 - e. Otro: _____
4. De las siguientes actividades de turismo activo, ¿En cuál considera se encuentra la mayor demanda entre sus clientes?
 - a. Rafting
 - b. Parapentismo
 - c. Buceo
 - d. Trekking, Escalada y/o montañismo
 - e. Otro: _____
5. ¿Qué medios de comunicación utiliza para promover sus servicios?
 - a. Televisión/Radio
 - b. Revistas / Periódicos
 - c. Portales de turismo en internet
 - d. A través de buscadores de internet
 - e. Redes sociales
 - f. No he realizado promoción alguna (boca en boca)
6. ¿Cuál es el principal medio de comunicación utilizado para promover sus servicios?
 - a. Televisión/Radio
 - b. Revistas / Periódicos
 - c. Portales de turismo en internet
 - d. A través de buscadores de internet
 - e. Redes sociales
 - f. No he realizado promoción alguna (boca en boca)

7. ¿Cuál es el rango (porcentaje de facturación mensual) estimado de gastos destinado a promoción de sus servicios/productos?
 - a. De 0 a 5%
 - b. De 6 a 10%
 - c. De 11 a 20%
 - d. De 21 a 35%
 - e. Más de 36%
8. ¿En qué rango de edades se ubican la mayor parte de sus clientes?
 - a. 15–19 años de edad
 - b. 20–29 años de edad
 - c. 30–39 años de edad
 - d. 40–45 años de edad
 - e. 46 o más
9. ¿Qué porcentaje de sus clientes son extranjeros?
 - a. 0 a 10%
 - b. 11% a 30%
 - c. 31% a 50%
 - d. 51% a 70%
 - e. 71% a 85%
 - f. Más de 86%
10. ¿En qué medida cree Ud. Que es complejo organizar/coordinar actividades de tipo turismo activo (Rafting, Parapentismo, Buceo o Trekking, Escalada y/o montañismo)?
 - a. Muy difícil
 - b. Difícil
 - c. Algo complejo
 - d. Fácil
 - e. Muy Fácil
11. ¿En qué medida cree que la dificultad en organizar/coordinar actividades de tipo turismo activo (Rafting, Parapentismo, Buceo o Trekking, Escalada y/o montañismo) influyen en sus clientes de forma negativa a la hora de decidir en realizar dichas actividades?
 - a. Muy alta
 - b. Alta
 - c. Media
 - d. Baja
 - e. Muy baja
12. ¿En qué medida cree que la posibilidad de interactuar, compartir y consultar de forma directa y fácil entre clientes con su mismo interés en actividades de tipo turismo activo (Rafting, Parapentismo, Buceo o Trekking, Escalada y/o montañismo) podrían influir de forma positiva a la hora de decidir si realizar dichas actividades?
 - a. Muy alta
 - b. Alta
 - c. Media
 - d. Baja
 - e. Muy baja
13. ¿Qué época del año considera de mayor demanda en actividades de tipo turismo activo (Rafting, Parapentismo, Buceo o Trekking, Escalada y/o montañismo)?
 - a. Enero – Marzo
 - a. Abril – Junio
 - b. Julio – Septiembre
 - c. Octubre – Diciembre

14. ¿En qué medida (1-5, Siendo 1 el de menor influencia y 5 el de mayor influencia) considera inciden los siguientes factores en la decisión de sus clientes respecto de si realizar o no alguna actividad de tipo turismo activo (Rafting, Parapentismo, Buceo o Trekking, Escalada y/o montañismo)?
- | | | | | |
|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| a. Costos | (1) | (3) | (4) | (5) |
| b. Disponibilidad de información | (1) | (3) | (4) | (5) |
| c. Dificultad en encontrar compañeros | (1) | (3) | (4) | (5) |
| d. Dificultad de organización | (1) | (3) | (4) | (5) |
| e. Falta de conocimiento | (1) | (3) | (4) | (5) |
| f. Tiempo | (1) | (3) | (4) | (5) |
15. ¿En qué medida (1-5, Siendo 1 el de menor influencia y 5 el de mayor influencia) considera inciden los siguientes factores a la hora de proporcionar una oferta adecuada de servicios/productos de tipo turismo activo (Rafting, Parapentismo, Buceo o Trekking, Escalada y/o montañismo)?
- | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|
| a. Precio | (1) | (3) | (4) | (5) |
| b. Calidad de servicio/producto | (1) | (3) | (4) | (5) |
| c. Diversidad de servicio/producto | (1) | (3) | (4) | (5) |
| d. Dificultad en la promoción de sus servicios/productos | (1) | (3) | (4) | (5) |
| e. Llegar a gran cantidad de clientes potenciales | (1) | (3) | (4) | (5) |
| f. Competencia | (1) | (3) | (4) | (5) |

ANEXO 5 – Resultado de encuestas Turistas Residentes:



Encuesta Turismo
Activo Residentes (re

ANEXO 6 – Resultado de encuestas Turistas Extranjeros habla hispana:



Turismo Activo en
Argentina - Extranje

ANEXO 7 – Resultado de encuestas Turistas Extranjeros habla inglesa:



Turismo Activo en
Argentina - Extranje

ANEXO 8 – Resultado de encuestas Proveedores y Oferentes:



Turismo Activo en
Argentina - Proveed

ANEXO 9 – Tasas del tesoro de E.U.A. a 6 meses según Bloomberg.

[https:// www.bloomberg.com/](https://www.bloomberg.com/)

Letras del Tesoro 6 meses	
26 Abr 2017	0,96500
27 Abr 2017	0,96500
28 Abr 2017	
29 Abr 2017	
30 Abr 2017	
1 May 2017	
2 May 2017	0,98600
3 May 2017	0,99100
4 May 2017	0,99900
5 May 2017	1,00600
6 May 2017	
7 May 2017	
8 May 2017	1,01100
9 May 2017	1,02200
10 May 2017	1,02900
11 May 2017	1,02700
12 May 2017	1,01600
13 May 2017	
14 May 2017	
15 May 2017	
16 May 2017	1,03400
17 May 2017	0,99100
18 May 2017	1,01100
19 May 2017	
20 May 2017	
21 May 2017	
22 May 2017	
23 May 2017	1,07300
24 May 2017	1,06300
25 May 2017	1,06800

ANEXO 10 – Planilla de análisis financiero



plan_de_viabilidad
- NaturApp - 201804