

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO FINAL DE GRADO

MODELO DE NEGOCIOS PARA UEN “*TENGOQUEVIAJAR.COM*”

MANUEL GRAHOVAC

Resumen Ejecutivo

Se plantea el armado de una agencia de turismo on line, con el fin de ampliar la oferta turística del grupo al que pertenecerá, el cual se describirá posteriormente. La agencia se plantea a través de la implementación de un Modelo de Negocios buscando insertar esta UEN dentro del mercado, para luego proyectarse dentro de las empresas de e-commerce líderes en turismo en argentina. Luego con la plataforma desarrollada y probada en el mercado nacional, podrá considerarse en una posible expansión Latam. Los cambios en los hábitos de consumo van migrando hacia este tipo de negocios on line, se podrá observar más adelante que la cantidad de personas que consumen a través del e-commerce crece año a año, por lo que se encuentra atractivo poder ingresar a este tipo de canal de ventas.

Por otro lado se buscarán potenciar las ventajas competitivas que se podrán obtener al tener un operador mayorista de turismo dentro del grupo. Se buscará adaptar los desarrollos tecnológicos del mayorista a dicha UEN con el fin de amoldarlos al consumidor final y así poder ofrecer una alternativa competitiva para los clientes.

Abstract

Assembling a travel agency on line is proposed in order to extend the tourist group to which belong, which will be described later. The agency arises through the implementation of a Business Model looking UEN include this in the market, then project into the e- commerce business leaders in tourism in Argentina. Then the platform developed and tested in the domestic market, may be considered a possible expansion in Latam.

Changes in consumption patterns are migrating to this type of online business, you will see later that the number of people who consume through e- commerce is growing every year, so it is attractive to enter this type of sales channel.

On the other hand seek to enhance the competitive advantages that may be obtained by having a wholesale tour operator in the group. Will seek to adapt to technological developments such UEN wholesale in order to mold them to the final consumer and be able to offer a competitive alternative for customers.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 OBJETIVO GENERAL	9
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	10
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 SEGMENTOS DE MERCADO	13
2.2 PROPUESTAS DE VALOR	16
2.3 CANALES	18
2.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES	19
2.5 FUENTES DE INGRESOS	20
2.6 RECURSOS CLAVE	22
2.7 ACTIVIDADES CLAVE	23
2.8 ASOCIACIONES CLAVE	24
2.9 ESTRUCTURA DE COSTOS	25
2.10 PATRONES	26
2.10.1 Desagregación de Modelos de Negocio.....	26
2.10.2 Larga Cola (Long Tail).....	28
2.10.3 Plataformas Multilaterales	28
2.10.4 Modelo de Negocio Gratis.....	29
2.10.5 Modelos de Negocios Abiertos.....	29
2.11. DISEÑO.....	30
2.11.1 Aportaciones de los Clientes.....	30
2.11.2 Ideación	31
2.11.3 Pensamiento Visual.....	33
2.11.4 Creación de Prototipos	33
2.11.5 Narración de Historias	33
2.11.6 Escenarios.....	34
METODOLOGÍA.....	35
DESARROLLO	37
4.1 ANALISIS MACRO	38
4.2 APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	57
4.3 CANALES	63
4.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES	63
4.5 FUENTES DE INGRESO	76
4.6 RECURSOS CLAVES.....	84
4.7 ACTIVIDADES CLAVES.....	86
4.8 ASOCIACIONES CLAVES.....	87
4.9 ESTRUCTURA DE COSTOS	89
4.10 PATRONES	92
4.10.1 Desagregación de Modelos de Negocio.....	92
4.10.2 Plataformas Multilaterales	95
4.10.3 Modelos de Negocios Abiertos.....	96
4.11 DISEÑO	96
4.11.1 Aportaciones de Clientes	97
4.11.2 Ideación	97
4.11.3 Pensamiento Visual.....	98
4.11.4 Creación de Prototipos	99
4.11.5 Escenarios.....	99
4.12 FLUJO DE FONDOS.....	102

5 CONCLUSIÓN	105
6 ANEXOS Y TABLAS	109
7 BIBLIOGRAFÍA.....	118

Índice de tablas y anexos

<i>Cuadro N° 1 Lienzo. Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)</i>	<i>110</i>
<i>Cuadro N° 2 Canales. Fuente: adaptación de “modelos de generación de negocios” (Osterwalder & Pigneur, 2011).</i>	<i>111</i>
<i>Anexo N° 3 Mecanismos de fijación de precios.</i>	<i>111</i>
<i>Anexo N° 4 Principales tipos de actividades empresariales. Fuente: Adaptación (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.59)</i>	<i>112</i>
<i>Anexo N° 5 Principios de Innovación (Osterwalder & Pigneur, 2011).....</i>	<i>113</i>
<i>Anexo N° 6 Mapa de empatía para TQV (Osterwalder & Pigneur, 2011).....</i>	<i>114</i>
<i>Anexo N° 7. Ventas de comercio electrónico hasta 2012. Fundación Mediterránea.....</i>	<i>115</i>
<i>Anexo N° 8. Velocidad calidad de Internet en Argentina según portal iprofesional.com</i>	<i>115</i>
<i>Anexo N° 9 Canales.....</i>	<i>116</i>
<i>Anexo N° 10 Mapa de empatía.....</i>	<i>117</i>

Introducción

El presente trabajo se desarrollará para la empresa Excursiones Turicentro SA, con el fin de crear una unidad de negocios, la misma tendrá como finalidad introducirse y desarrollarse dentro del segmento del e-commerce al que pertenece (turismo) en el lapso de 6 meses en lo que respecta la parte operativa y de un año para el posicionamiento de la marca, el mismo, llevará una serie de estrategias que se detallarán en el apartado de “canales”. La empresa actualmente posee el salón de ventas y también cuenta con un departamento de atención corporativa, en dicho lugar se pretende instalar la unidad de negocio.

Ante el inminente avance de la tecnología y los nuevos hábitos de consumo, los cuales se expondrán más adelante, este proyecto busca captar a un tipo de cliente diferente a los que tiene actualmente la empresa minorista del grupo (Turicentro), estos “nuevos” clientes son los que quieren y tienen la posibilidad de comprar a través de Internet. También, se buscará posicionarla dentro del segmento que se elija, que sea un proyecto rentable y que logre alcanzar cierto market share en un tiempo determinado. Para lograr lo anteriormente mencionado se analizarán las posibles alianzas estratégicas, se analizarán costos y se hará foco en la manera en que se generará valor para el cliente. Como se expondrá más adelante, el proyecto no solo puede desempeñarse en Argentina, sino que puede proyectarse una expansión tanto en Latinoamérica como en cualquier otro punto geográfico. Al finalizar esta propuesta se podrá determinar la viabilidad o no de este proyecto, pudiendo asesorar a la empresa de manera profesional y tratando de maximizar la inversión en el caso de ser positiva.

1.1 Objetivo General

“Desarrollar una agencia de turismo on line a través de un modelo de negocio, la cual pueda posicionarse dentro del mercado Argentino, con posible expansión Latam”

1.2 Objetivos

- Analizar el entorno macro en cual se desarrollará el proyecto, pudiendo así aprovechar o prevenir los factores que impactarán directa o indirectamente en el proyecto.
- Identificar los clientes potenciales, competidores, proveedores, etc. de la agencia on-line para tener un panorama completo de los “jugadores” que intervendrán en el entorno del proyecto.
- Definir misión, visión y valores, para darle identidad al proyecto.
- Detallar las acciones o los métodos para llegar al público objetivo de manera efectiva, ya que se debe a dar a conocer la nueva marca.
- Determinar estructura de la nueva unidad de negocios, ya que se debe conocer los RRHH necesarios, tecnología, etc. con los cuales se competirá en el mercado.
- Analizar los canales de comunicación de la empresa y la demanda de la misma, con esto se podrán estimar ventas, rentabilidades, etc.
- Realizar un análisis de costos para eficientizar las operaciones.
- Determinar viabilidad Económica-Financiera.

1.3 Justificación

La motivación que lleva a realizar este proyecto, es la determinación del titular de Turicentro a incursionar en el e-commerce, a generar otra empresa vinculada al turismo, tratando de llegar a un público con nuevos hábitos de consumo y que tienen la necesidad de viajar, alojarse o contratar diversos servicios relacionados al turismo. El presente proyecto se llamará “tengoqueviajar.com” (desde ahora TQV), viene a incorporar un eslabón más a un grupo de empresas relacionadas al turismo, buscando distinguirse de Turicentro y de las otras empresas del grupo, tratando de llegar de manera más descontracturada y juvenil, pero no así, con menos seriedad y profesionalismo. Tengoqueviajar.com, busca despegarse de las otras empresas del grupo ya que las mismas atienden otro tipo de público, un público que busca el asesoramiento personalizado y cara a cara. Este tipo de negocios, tiene otro tipo de estructura y se gerencia de otra manera, ya que se debe contar con un local, personas especializadas en el asesoramiento, mobiliario acorde, cartelera exterior, etc. En el proyecto planteado, se invierte más en publicidad on line, se busca ofrecer mejores precios que la competencia y debe ser y parecer seguro para la compra, ya que el cliente se encuentra frente a una pantalla.

Otro estímulo es la posibilidad de que a través del modelo de negocio planteado, poder llegar a tener presencia Nacional e Internacional, ya que una agencia de turismo on-line puede ser utilizada en cualquier lugar con conexión a Internet, lo que lo vuelve un negocio potencialmente global. Sin dudas es un gran desafío poder llevar adelante dicho emprendimiento, buscando llegar al público, consolidarse, poder desarrollarse como organización y pudiendo ser rentable que es lo que cualquier inversionista pretende cuando realiza una inversión.

Marco Teórico

Dentro del marco teórico, se ha buscado integrar la bibliografía de la Licenciatura en Administración de empresas, citando autores clásicos, como así también los últimos desarrollos en el campo de la carrera. La bibliografía troncal del presente Trabajo Final de Grado se ha seleccionado por su versatilidad como así también por su claridad, a ésta se han incorporado conceptos, matrices y análisis propuestos por otros autores del rubro.

“Un Modelo de Negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011, p. 14). Estos son los conceptos en donde los autores decidieron comenzar para poder desarrollar una nueva manera de generación de modelos de negocios. A través de este nuevo concepto en modelos de negocios, se busca que el emprendedor minimice la incertidumbre que se genera al montar un negocio desde cero, pero también estos conceptos revolucionarios pueden usarse para refuncionalizar una empresa en marcha, cambiarla para volverla más competitivos.

Para poder llevar a cabo un modelo de negocio competitivo se deberá centrarse en los nueve ítems fundamentales que presentan los autores, los mismos son: *segmento de mercado*, ya que cualquier negocio depende de los clientes, para ello deberá aumentar la satisfacción de los mismos; *propuestas de valor*, es lo que hará la diferencia frente a otras empresas y hace que el cliente elija el producto y/o servicio; *canales*, a través de ellos se tomará contacto con los clientes, por lo tanto son de suma importancia para la empresa; *relaciones con los clientes*, la empresa elige como se relacionará con los clientes, ya que la misma puede buscar fidelizar, aumentar ventas, etc.; *fuentes de ingresos*, la UEN debe analizar cuanto están dispuestos a pagar sus clientes, a través de dicha incógnita la empresa podrá realizar una o varias propuesta de valor para distintos segmentos; *recursos clave*, con ellos se creará y ofrecerá una propuesta de

valor, los recursos pueden ser económicos, humanos, intelectuales, etc.; *actividades clave*, son las actividades que le permitirán a la empresa entregar valor, posibilitarán a la empresa tener éxito y a la vez variarán según el modelo de negocio; *asociaciones clave*, con las asociaciones las empresas buscará reducir incertidumbre, optimizar recursos, etc.; *estructura de costos*, son los asociados por trabajar con un modelo de negocio determinado (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011)

Para poder trabajar de manera eficiente y visualmente ordenada, los autores proponen el uso de un *Lienzo* en donde estarán interrelacionados los nueve ítems anteriormente descritos.

A continuación, se desarrollarán los ítems en los que se debe hacer hincapié para la generación de modelos de negocios, Ver cuadro N° 1 en el anexo de Tablas y Cuadros.

2.1 Análisis del entorno

“Los clientes son el centro de cualquier modelos de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes” (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011, p. 20. Para comenzar, debe estudiarse el entorno que rodea la empresa, tanto las variables macro como micro deben tenerse en cuenta al emprender un negocio ya que deben analizarse los factores que influirán tanto positiva como negativamente a la empresa. Una de las herramientas que se utilizará es el análisis de PEST, con esta herramienta se podrá realizar un análisis de las oportunidades y amenazas que pueden influir sobre una organización y que no dependen directamente de la misma. El análisis se realiza

sobre variables Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas, de allí el nombre. A continuación se detallará lo que puede ser relevante en cada punto:

- Político (incluye legal): se pueden encontrar regulaciones, políticas de impuestos, regulaciones comerciales internacionales y restricciones, también podemos incluir leyes de empleo o sobre la actividad, normas del mercado o competencia, etc. Sirve para tratar de conocer que es lo que podrá afectar o beneficiar a la organización y se podrá proyectar con la menor cantidad de variaciones posibles.
- Económico: dentro de este punto se podrá encontrarnos con muchos índices macroeconómicos, por ejemplo el de inflación, empleo, PBI, también con tipos de cambio, impuestos, etc. Conociendo estas variables la organización podrá decidir cómo invertir o resguardar sus activos.
- Social: este ítem, se encontrarán hábitos de consumo, distribuciones de los ingresos, movilidad social/laboral, modas, tendencias, cambios en el estilo de vida. Es importante tener en cuenta estos factores sociales a fin de conocer el comportamiento de los posibles clientes, conocer los gustos, los ingresos, etc. ya que su desconocimiento puede llevar a estrategias erróneas.
- Tecnológicas: este punto es uno de los más vertiginosos, ya que para el modelo de negocio planteado es fundamental conocer usos y costo de la tecnología, cambios en Internet, en la tecnología móvil, etc. Nuevas invenciones, desarrollos, etc. son claves para el modelo de negocio planteado (12 Manage, 2013).

Otro de los conceptos a aplicar son las fuerzas competitivas planteadas por Michael Porter, plantea como fuerzas a: proveedores, industria, clientes, amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos. A través del análisis de cada una de estas

fuerzas, se busca tener mayores certezas sobre los factores que inciden en cada organización.

A continuación se mostrará de qué habla cada fuerza:

- Ingreso de nuevos competidores: Cuan fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar a competir, a pesar de las barreras de entrada existentes.
- Amenazas de productos sustitutos: Cuan fácil es sustituir un producto o un servicio, especialmente cuando éste es más barato.
- Poder de negociación con los Clientes: Cuan fuerte es la posición de los compradores.
- Poder de negociación con los Proveedores: Cuan fuerte es la posición de los vendedores.
- Rivalidad de la Industria: como es la competencia, algún jugador domina el mercado, son todos iguales, etc (Porter, 2013).

Luego se deberá hacer foco en el o los segmentos a los que van a dirigirse y olvidarse de los que no tendrá en cuenta. Una vez definido el segmento que va a atender la empresa puede empezar a desarrollar su modelo de negocio.

A continuación se mencionarán algunos de los distintos segmentos de mercado entre los que la empresa puede elegir direccionar sus acciones:

- Mercado de masas: los modelos de negocios que trabajan con mercado de masas no se inclinan por ningún segmento específico, ya que son clientes que buscan cosas similares.
- Nicho de mercado: cuando el modelo de negocio trabaja con un segmento específico de clientes. La empresa se adapta a los requerimientos de los clientes.

- Mercados segmentados: la empresa distingue varios segmentos en el mercado con características similares y con problemas ligeramente diferentes entre sí.
- Mercados diversificados: en este caso la empresa atiende segmentos de mercado totalmente diferentes, lo cual hace que el modelo de negocio pueda ser efectivo en todos los segmentos.
- Mercados multilaterales: reúnen dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. Este tipo de mercado es atractivo para un cliente si están los otros grupos de clientes también.

Para concluir con los aspectos internos y externos, se trabajará con un análisis FODA, el mismo busca detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden influir sobre la organización.

Las fortalezas y debilidades comprenden los factores internos que generan o destruyen valor, y las oportunidades y amenazas corresponden a factores externos que a través de las fortalezas o debilidades que la empresa posea se podrán aprovechar o influirán negativamente en la organización (Harold Koontz & Heinz Weihrich, 2004, p. 167).

2.2 Propuestas de valor

Cuando se refiere a propuesta de valor, lo que se quiere decir es ¿porque el cliente va a elegir nuestra empresa y no a nuestro competidor? Supuestamente ambos están satisfaciendo la necesidad del cliente, pero éste se inclina por la empresa que mayor valor le entregue, el mismo puede ser cualitativo o cuantitativo. La propuesta de valor por parte de la empresa puede ser innovadora o un complemento de un producto/servicio.

Podemos mencionar alguna de las cosas que los clientes pueden tomar como propuesta de valor:

- **Novedad:** son las propuestas que satisfacen una necesidad hasta ahora insatisfecha o inexistente (que los clientes no percibían), o también puede ser el complemento de un producto/servicio.
- **Mejora del rendimiento:** a través de mejorar el rendimiento de un producto/servicio los clientes pueden percibir valor.
- **Personalización:** que un producto/servicio pueda hacerse a medida de la necesidad de un cliente o segmento es tomado como una propuesta de valor importante dentro de los mercados.
- **“el trabajo hecho”:** se puede agregar valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos.
- **Diseño:** es algo que algunos clientes pueden tomarlo como una propuesta de valor, puede diferir según el segmento y la relevancia en el producto. Es de difícil medición.
- **Marca/estatus:** puede darse que algunos clientes o segmentos de clientes puedan encontrar valor en utilizar un producto, marca o servicio.
- **Precio:** se puede ofrecer precios similares pero con mayores servicio, precios menores e igual servicio, e incluso ningún precio por un producto o servicio. Las alternativas de bajo precio deben estudiarse a fondo para volver el negocio rentable a pesar del ingreso escaso.
- **Reducción de costos:** una propuesta de valor interesante puede centrarse en ayudar a reducir costos a los clientes.
- **Accesibilidad:** se puede entregar valor a los clientes haciendo accesibles productos/servicios con los cuales antes no contaban.

- Comodidad/utilidad: facilitar cosas o volverlas prácticas puede ser una propuesta de valor (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011).

2.3 Canales

A través de los canales la empresa se comunica con los clientes y viceversa, son los puntos de contacto en los que el cliente puede acceder a información, al producto, servicios, etc.

Se podrá elegir distintos tipos de canales, los autores proponen utilizar cinco, que según el modelo de negocio elegido pueden usarse todos o no, pueden ser directos, indirectos, propios o ajenos (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011).

Ver anexo N°2, ubicado en anexo de Tablas y cuadros.

Por otro lado, dentro de los canales, se utilizarán distintos conceptos que intentarán atraer a los posibles clientes, tratando de generar “engagement” (se explicará en el desarrollo), los conceptos que se utilizarán, serán:

- SEO (search engine optimization): optimización de nuestra web de cara a los buscadores como Google, Yahoo o Bing, va a conseguir que los usuarios que estén realizando búsquedas relacionadas con las palabras claves de tu negocio puedan encontrarte antes que la competencia.
- SEM (search engine marketing): además de situarnos en buenas posiciones en los resultados de búsqueda de ciertas palabras claves, también puede realizar campañas de pago por click (ppc) que te sitúen en los resultados patrocinados del buscador.
- Rich Media: también puede posicionarte en internet a través de la contratación de espacios publicitarios en páginas, revistas o directorios electrónicos, a

través de Banners, pop up, etc. cuida que tengan un tráfico considerable y que tu mercado acuda realmente a estos sitios.

- Email marketing: una vez que empieces a crear tu lista de suscriptores, tendrás el poder en tu mano de generar oleadas de tráfico hacia tu web, creando campañas de preventa, fidelización y promoción.
- Afiliados: otra manera de generar tráfico es contar con otras personas que estén dispuestas a promocionar tus productos o servicios en sus propias webs o listas de contactos. El mundo de internet es muy amplio como para hacer el trabajo tu solo, busca aliados y forma un grupo de venta on line.
- SMM (social media marketing): es el proceso de llevar tráfico a un sitio web con la ayuda de medios sociales. Aquí encontramos a las redes sociales, blogs, microbloggin, video marketing, podcast, entre otros.
- Medios offline: los medios offline son ideales también para su posicionamiento web, incluye tus métodos sociales y página web en tu material promocional, papelería institucional y en toda la publicidad que realices. Dales un lugar especial e importante en ella.

(Pallares, 2012)

2.4 Relaciones con los Clientes

Las empresas deben elegir qué relación van a tener con cada uno de sus segmentos de mercado. Podemos identificar varias categorías de relación con los clientes, las mismas pueden ser:

- Asistencia Personal: cuando el cliente se contacta con un representante y lo ayuda en el proceso de venta o posteriormente. El contacto puede ser vía mail, telefónicamente, etc.

- **Asistencia Personal Exclusiva:** este tipo de relación se dedica específicamente a un cliente. Es una relación más larga e íntima con el cliente.
- **Autoservicio:** en este caso la empresa pone a disposición los medios necesarios para que el cliente se los sirva por sí mismo.
- **Servicios automáticos:** es una forma más sofisticada del autoservicio pero con servicios automáticos, estos reconocen a los clientes y los mejores servicios automáticos simulan una relación personal.
- **Comunidades:** las empresas utilizan las comunidades de usuarios para poder profundizar la relación con sus clientes o posibles clientes.
- **Creación colectiva:** las empresas invitan a los clientes a colaborar para generar valor, busca la participación de los clientes y tomar sus comentarios o aportes en cuenta.

2.5 Fuentes de Ingresos

Las empresas pueden tener distintas fuentes de ingresos según los segmentos de mercados que tenga. Cada segmento puede tener una política de fijación de precios diferente, como: listas de precios fijos, negociación, subasta, según mercado, según volumen o gestión de rentabilidad (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011).

Según Osterwalder & Pigneur, los modelos de negocios pueden tener dos formas de fuentes de ingresos:

- Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos, las mismas son:

- Venta de activos: la fuente de ingreso más conocida es la venta de productos.
- Cuota por uso: el cliente paga por el uso de un servicio, mientras más lo usa más paga.
- Cuota de suscripción: el cliente puede acceder libremente a un servicio a cambio de un pago.
- Préstamo/alquiler/leasing: el cliente puede hacer usar un activo por un tiempo limitado a cambio de un precio. El propietario recibe un ingreso constante y el cliente no debe acarrear con la compra de un activo.
- Concesión de licencias: el propietario de la licencia la concede a cambio de un pago, luego el cliente puede explotarla.
- Gastos de corretaje: son los incurridos por servicios de intermediación.
- Publicidad: son los ingresos derivados de la publicidad.

“Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico” (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011, p. 32).

A continuación se complementará los mecanismos de fijación de precios con el cuadro ubicado en el anexo 3.

Por otro lado, se utilizarán dos herramientas que ayudarán a decidir acerca de la realización de proyecto. El Valor Actual Neto (VAN) “es un indicador tradicional de rentabilidad, el cual como su nombre lo indica es la sumatoria de los flujos de fondos netos descontados por una determinada tasa de rendimiento o de descuento deseada” (Spidalieri, 2010). De los resultados que se pueden dar al aplicar el VAN, se recomendará tomar el proyecto cuando estos sean positivos o cero, ya que si es cero

estaría cumpliendo con la tasa de retorno requerida. Por otro lado, si el resultado es negativo no se recomendará tomar el proyecto, aunque algunos autores dicen que esto debe analizarse, ya que “si un VAN es negativo, no nos permite identificar certeramente si se ha recuperado parte o toda la inversión inicial” (Spidalieri, 2010). Por otro lado se podrá utilizar la Tasa Interna de Retorno (TIR), “la cual es una medida dinámica de rentabilidad de un proyecto de inversión. La TIR es una tasa de descuento particular, la cual iguala a cero todos los flujos de fondos actualizados a dicha tasa” (Spidalieri, 2010). La TIR es la tasa que hace que el VAN sea cero, en lo que se podría inferir que es la tasa busca no solo recuperar la inversión, sino que los flujos futuros sean rentables.

2.6 Recursos Clave

Con los recursos clave las empresas buscan generar valor para los clientes, para cada negocio encontramos diferentes recursos claves, estos pueden ser: económicos, humanos, intelectuales, físicos, etc. Estos recursos clave pueden ser propiedad de la empresa, puede alquilarlos u obtenerlos de un socio clave.

Los recursos claves pueden dividirse de la siguiente manera:

- Físicos: dentro de los cuales están los activos físicos como edificios, maquinas, vehículos, etc.
- Intelectuales: en este caso pueden encontrarse patentes, información, marcas, know how, derechos de autor, bases de datos, etc. Estos son de difícil desarrollo pero una vez logrados pueden ofrecer una gran cuota de valor a los clientes.
- Humanos: en cualquier modelo de negocio se necesitan personas, claro está que hay modelos en donde son más imprescindibles que en otros.

- Económicos: algunos modelos de negocios necesitan recursos o garantías económicas.

(Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011).

2.7 Actividades Clave

Al igual que con los recursos claves, la empresa necesita desarrollar actividades clave para poder ofrecer y crear propuestas de valor a sus clientes, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.

Las actividades clave pueden clasificarse en:

- Producción: este tipo de actividad se da mayormente en empresas generadoras de productos, en las cuales puede darse que tengan que desarrollarse actividades de diseño y producción de una gran cantidad de productos o la realización de calidad superior.
- Resolución de problemas: esta actividad busca la solución de problemas de los clientes de la organización. Se debe llegar con la solución justa a cada problema por lo que se deberá gestionar la información de la mejor manera posible y los encargados de ello deberán estar en constante formación.
- Plataforma/red: la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma, se encuentran dentro de las actividades clave de esta área (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011).

2.8 Asociaciones Clave

En este punto se muestra que muchas empresas buscan asociarse con otras por diversos motivos, estos pueden ser la optimización de los modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas competidoras.
- Competición: acciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint Ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Podemos distinguir tres tipos de motivaciones para establecer asociaciones claves, estas pueden ser:

- Optimización y economías de escala: las asociaciones para optimizar y llegar a economías de escala suelen realizarse para la reducción de costos y por lo general se comparten recursos entre los socios.
- Reducción de riesgo e incertidumbre: en este caso la asociación se realiza para minimizar riesgos en un entorno de incertidumbre. Esta asociación puede hacerse para un producto o mercado determinado y seguir compitiendo en otro.
- Compra de determinados recursos y actividades: son pocas las empresas que cuentan con todos los recursos en su poder, o que son capaces de realizar todas las actividades de su modelo de negocio. Por ello es que las empresas buscan asociarse para obtener esos recursos o realizar esas actividades y así aumentar su capacidad (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011).

2.9 Estructura de Costos

Aquí se observarán los costos en que la empresa tiene para sostener el modelo de negocio, para generar y entregar valor, para mantener relaciones con los clientes, etc. En cualquier empresa se busca minimizar los costos, pero podemos diferenciar dos amplias clases de estructura de costos:

- Según costos: en los modelos de negocios situados en este punto, se busca recortar todos los gastos que sean posibles. Con este enfoque se quiere crear y mantener una estructura de costos reducida, haciendo un aprovechamiento de los sistemas automáticos, teniendo propuestas de valor de bajo precio y con un grado de externalización elevado.
- Según valor: en este caso el modelo de negocio se centra en la generación de valor y no en el control de costos, ya que estos no están dentro de la prioridad. Estos modelos suelen estar con servicios personalizados y propuestas de valor Premium.

Las características de las estructuras de costos son las siguientes:

- Costos fijos: son los que están independientemente del nivel de producción.
- Costos variables: son los que varían con el nivel de producción.
- Economías de escala: son cuando una empresa optimiza sus costos con una mayor producción, el costo medio por unidad disminuye al aumentar la producción.

- Economías de campo: es cuando la empresa tiene ventajas en sus costos al ampliar su ámbito de actuación, ya que utiliza su estructura en varios productos (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011).

Por otro lado, se utilizará el punto de equilibrio, el cual muestra cuando los beneficios igualan a los costos, siendo dicho punto el mínimo que debe generar la empresa para no perder dinero.

Es una operatoria bastante sencilla, la cual permite mostrar cual es el beneficio mínimo que debe generarse para no incurrir en pérdidas (Schweitzer, 2013). A continuación se expondrá la fórmula:

Punto de equilibrio: $\text{Costos fijos}/(\text{Precio de venta}- \text{Costo Variable})$

2.10 Patrones

“En arquitectura, *patrón* se refiere al concepto de captar ideas de diseño arquitectónico como descripciones arquetípicas y reutilizables” (Christopher Alexander en Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 54).

Ahora se comenzará a describir modelos de negocios con características similares.

Estas similitudes se conocen como patrones de modelo de negocio (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011).

A continuación se describirán cinco patrones que han sido adaptados para poder utilizarlos con el *lienzo* de modelos de negocios y de esta manera poder facilitar su implementación.

2.10.1 Desagregación de Modelos de Negocio

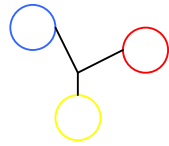
“El concepto de empresa *desagregada* sostiene que existen fundamentalmente tres tipos de actividades empresariales diferentes relaciones con el cliente, innovación de productos e infraestructuras. Cada uno de estos tipos tiene diferentes imperativos económicos, competitivos y culturales. Los tres pueden coexistir en una misma empresa, aunque lo ideal es que se desagreguen en entidades independientes con el fin de evitar conflictos o renunciaciones no deseadas” (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011, p.57).



Hagel y Singer, acuñaron el término *empresa desagregada*, creen que las empresas están formadas por tres tipos de actividades empresariales distintas con imperativos económicos, competitivos y culturales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras.

Treacy y Wiersema, sugieren que las empresas deberían centrarse en una de las tres disciplinas de valor que proponen.

Según Hagel y Singer, la función de las empresas que se centran en las relaciones con los clientes consiste en buscar y conseguir clientes y en establecer relaciones con ellos. Asimismo, la función de las empresas que se centran en la innovación de productos es desarrollar nuevos productos y servicios que resulten atractivos. Por último, la función de las empresas basadas en infraestructuras consiste en construir y gestionar plataformas para tareas repetitivas y volúmenes elevados. Hagel y Singer sostienen que las empresas deberían separar estas actividades y centrarse únicamente en una de las tres.



Desagregado

En este punto la empresa ha podido separar las actividades para poder centrarse en una y de esta manera no ocasionar conflictos o provocar renuncias no deseadas dentro de la empresa.

Fuente: Adaptación Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011 realizada por el alumno.

En el anexo N°4 se presentará en un cuadro los tres tipos principales de actividades empresariales.

2.10.2 Larga Cola (Long Tail)

El principio de los *modelos de negocio de larga cola (long tail)* es vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. El total de las ventas de productos especializados puede ser tan lucrativo como el modelo tradicional, donde un número reducido de éxitos de ventas generan la mayor parte de los ingresos. Los modelos de negocio de larga cola requieren costes de inventario bajos y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011, p.67).

2.10.3 Plataformas Multilaterales

Las plataformas multilaterales reúnen dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. La importancia de esta plataforma para un grupo es que otros

grupos estén en ella. La propuesta de valor se basa en la interacción entre los grupos, y a mayor cantidad de usuarios mejor, este efecto se denomina *efecto red*.

En algunos casos las plataformas subvencionan a un segmento para poder atraer a otro, todo depende de la rentabilidad de los mismos. Mientras mayor sea el número de participantes mejor será la plataforma, ya que beneficiará a cada grupo.

2.10.4 Modelo de Negocio Gratis

En este modelo de negocio, al menos un segmento se beneficia constantemente con la oferta gratuita. Una parte del modelo o un segmento financia lo que se ofrece de forma gratuita en otro segmento.

Los productos gratuitos siempre fueron una opción atractiva para poder atraer clientes, en el último tiempo han invadido el mercado a través de Internet y por los canales que anteriormente lo hacían. Igualmente una empresa que ofrece un producto/servicio gratis debe tener ingresos de alguna manera. A continuación se desarrollaran tres patrones para conseguir un modelo de negocio *gratis*:

- Oferta gratuita basada en una plataforma multilateral (publicidad)
- Servicios básicos gratuitos con servicios Premium opcionales (modelo *freemium*).
- Modelo del cebo y el anzuelo (bait & hook), que consiste en una oferta inicial gratuita o a un bajo precio que lleva a los clientes a realizar nuevas compras (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011).

2.10.5 Modelos de Negocios Abiertos

Los modelos de negocio abiertos se pueden utilizar para crear y captar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos. Esto puede hacerse *de fuera adentro*, aprovechando las ideas externas de la empresa, o *de dentro afuera*, proporcionando a terceros ideas o activos que no se estén utilizando en la empresa (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011, p. 109). En el próximo cuadro ubicado en el anexo N°5, se podrá observar la diferencia entre modelos cerrados y abiertos: Principios de la innovación.

2.11. Diseño

A continuación se mostrarán algunas técnicas de diseño que pueden ser útiles para implementar en un modelo de negocio.

2.11.1 Aportaciones de los Clientes

A pesar de que muchas empresas hacen estudios de mercados, lo que realmente se debe tener en cuenta es la perspectiva del cliente a la hora de diseñar productos, servicios y modelos de negocios. Se trata de conocer realmente al cliente, se busca conocer más a cerca de él, que gustos tiene, sus preocupaciones, rutinas, etc. Debe tomarse al cliente como una gran fuente de información y así poder tomar decisiones con respecto a cómo generar valor, que canales de distribución usar, que fuentes de ingresos tendrá la empresa, etc.

Hay veces que al estar inmersos en la actividad no nos deja ver que hay segmento de mercados que podríamos capturar y no lo hacemos. Muchos modelos de negocios fueron exitosos justamente por satisfacer necesidades desatendidas (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011).

Esta herramienta, a la que nos gusta llamar *perfilador de clientes extremadamente sencillo*, sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes. De esta manera, se concebirá un modelo de negocio más fuerte, pues el perfil de un cliente te orientará en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados. Además, en última instancia, permite entender mejor por qué está dispuesto a pagar un cliente (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011, p. 131). En el Anexo N°6 se podrá observar dicho esquema.

2.11.2 Ideación

Con la ideación se busca tratar de generar ideas para un modelo de negocio y a la vez tratar de seleccionar las mejores.

La ideación tiene dos fases principales: la generación de ideas, donde lo importante es la cantidad, y la síntesis, en la que las ideas se comentan y combinan para finalmente escoger un número reducido de opciones viables. Estas opciones no siempre serán modelos de negocio disruptivos, también pueden ser innovaciones que amplíen el alcance de un modelo de negocio existente con el fin de mejorar la competitividad (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011, p. 136).

La forma de llevar la ideación a cabo, es a través del uso del lienzo y de las preguntas y *si...?* las cuales serán descriptos a continuación.

- Epicentros de la innovación en modelos de negocios: la innovación puede surgir en cualquiera de los nueve módulos del lienzo (Pág. 3), se distinguen cuatro módulos fundamentales para un cambio radical dentro del modelo y los mismo son: recursos, oferta, clientes y finanzas.

Preguntas y *si...?*: A menudo tenemos dificultades para concebir modelos de negocio innovadores porque nuestro pensamiento se ve reprimido por el statu quo. El statu quo nubla la imaginación. Las preguntas del tipo *y si...?* que desafían las premisas convencionales, son uno de los métodos disponibles para solucionar este problema. Si disponemos de los ingredientes adecuados para el modelo de negocio, lo que creemos imposible podría ser factible. Las preguntas *y si...?* nos ayudan a liberarnos de las ataduras impuestas por los modelos actuales. Nos provocan y desafían nuestras ideas. Nos retan con propuestas inquietantes y difíciles de ejecutar (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011, p. 140).

Proceso de Ideación:

- Formación del equipo: lo que se recomienda es formar un grupo heterogéneo, con edades, experiencias, estudios diferentes, etc. Con ello se logrará distintas propuestas para modelos de negocio.
- Inmersión: en esta etapa el grupo ya conformado busca interiorizarse en distintos conceptos, tecnologías, etc. Esta etapa busca empezar a desarrollar el modelo de negocio.
- Expansión: se busca una gran cantidad de ideas a través de un *brainstorming*, donde cualquier eje del *Lienzo* puede ser el punto de partida o disparador para proyectar el modelo de negocio.
- Selección de criterios: de la gran cantidad de ideas que se lograron en la etapa anterior, ahora lo que corresponde es ir depurando las mismas.
- Creación de prototipos: se seleccionan entre tres y cinco innovaciones potenciales y se empieza a trabajar con el lienzo para observar de qué manera contribuirán al modelo de negocio (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011).

2.11.3 Pensamiento Visual

El pensamiento visual es indispensable para trabajar con modelos de negocio. Se entiende por pensamiento visual el uso de herramientas visuales como fotografías, esquemas, diagramas y notas autoadhesivas para crear significado y establecer un debate al respecto. Los modelos de negocio son conceptos complejos formados por varios módulos y sus interrelaciones, por lo que resulta complicado comprender bien un modelo sin antes dibujarlo (Osterwalder, A & Pigneur, Y., 2011, p. 148).

2.11.4 Creación de Prototipos

Con la creación de prototipos, se trata de volver *tangible* el modelo de negocio. Se usa el prototipo como herramienta para darle forma al modelo, se busca analizar el prototipo a fondo y hacer aportes de valor de manera continua.

2.11.5 Escenarios

Lo que se busca a través de la implementación de escenarios es darle previsibilidad al modelo de negocio, para esto se utilizarán dos tipos de escenarios, uno enfocado en el cliente donde se responden a las preguntas: que tipo de productos requieren, como se utilizan, que tipo de clientes lo utilizan, etc. y el otro describe el entorno del modelo de negocio, en donde lo que se busca responder es de que manera competirá el modelo de negocio en el futuro.

4.12 Flujos de fondos del Proyecto

En este apartado se podrá mostrar una de las últimas herramientas que se podrán utilizar para la viabilidad del proyecto. El Flujo de Fondo “contendrá los fondos consumidos por las operaciones, es decir por el proceso operativo de compra, producción y venta de la compañía, con todos los pagos asociados a los gastos comerciales y de administración. El Flujo de Fondo es la herramienta más valiosa para la construcción de la situación financiera, ya que diseñará la capacidad que el ente tiene para afrontar en tiempo y forma sus obligaciones” (Spidalieri, Los Presupuestos Financieros, 2010).

Metodología

En el siguiente apartado se detallará la metodología que se utilizó en el análisis de factibilidad de construcción de la UEN “tengoqueviajar.com”. La misma ha posibilitado la recolección y análisis de la información, la cual será necesaria para analizar interna y externamente la factibilidad del proyecto.

Uno de los primeros métodos de investigación, es el método deductivo, ya que partiendo de situaciones generales, con un marco teórico específico en materia de administración y modelos de negocios, para luego poder aplicarlos en el modelo de negocio planteado.

Por otro lado, se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa a fin de conocer el mercado en el que se encuentra inmersa la UEN, como podrá satisfacer la demanda a través de su propuesta y de qué forma podrá volverse rentable dicho proyecto. Para ello se utilizó un enfoque exploratorio con el fin de conseguir información de antecedentes y definir los lineamientos del proyecto (público, como llegar al mismo, etc.).

Se efectuó análisis de información secundaria a fin de conocer todo lo relacionado al proyecto. Dentro de esta, podemos mencionar revistas referidas al turismo, Webs relacionadas tanto al turismo como a tecnología, Webs de noticias y también artículos, estadísticas e información pertinente de organismos tanto públicos como privados.

Con el fin de conocer la operatoria diaria de una empresa inmersa en el rubro turístico, se ha podido realizar una observación participante, de la cuál se podido conocer la forma y trabajo en una empresa de la rama del turismo.

Desarrollo

4.1 Análisis del Entorno

Para comenzar se realizará un análisis del entorno organizacional, el mismo se denomina PEST, con el cual podremos observar que variables Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas son las que tienen mayor influencia tanto positiva como negativa, en el modelo de negocio a desarrollar.

+Variable Política/legal

Para comenzar con estas variables, se podrá mencionar el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) 2020 impulsado por el Ministerio de Turismo de la Nación, en el cual hacen hincapié en el turismo receptivo (hacia Argentina), interno y social, dejando de lado la promoción del Turismo emisor (salida de turistas argentinos al exterior), ya que este genera la fuga de dólares y consumo en otros países. Para el modelo de negocio en análisis esto tiene dos efectos, uno es beneficioso, para poder promocionar productos turísticos nacionales, beneficiar las economías y desarrollos regionales, etc; y el efecto desfavorable, es en la promoción de destinos internacionales, ya que como se mencionara a continuación el gobierno trata de restringir.

En lo que concierne a algunas medidas para fomentar el PFETS 2020 y controlar la fuga de dólares que ocasiona el turismo emisor, se pueden mencionar las determinaciones tomadas por el poder ejecutivo en octubre de 2011 (restricción de compra de moneda extranjera) y en marzo de 2013 implementó un recargo del 20% (en concepto de percepción del impuesto a las ganancias, resolución de AFIP 3450) para el consumo en el exterior con tarjeta de crédito y tarjeta de débito y para la compra de servicios en el exterior desde Argentina (hoteles, aéreos, alquiler de autos,

etc.), con esto el gobierno ha desestabilizado la industria del turismo emisor (Argentinos que viajan fuera del país), generando incertidumbre en los clientes y afectando en la decisión a los que tengan o deseen realizar un viaje internacional (Ventura, 2013). Esta medida desalienta a los clientes a viajar al exterior porque las personas no saben con qué cantidad de dinero podrán contar una vez que hagan el trámite de compra de divisas ante la AFIP.

A pesar de esto y por un hecho totalmente de coyuntura político-económico, si nos situamos en el mes de Octubre de 2013, la venta de tickets internacionales no ha disminuido como se pensaba, ya que al tener un dólar paralelo de casi 10 pesos (Financiero, 2013), la imposibilidad de adquirir el oficial y la inflación que azota a nuestro país, las personas prefieren ser alcanzadas con este 20% pero destinar su dinero a viajes.

Al ver que el turismo emisor no disminuye, el gobierno nacional ha decidido que a partir de diciembre de 2013 la percepción del 20% anteriormente mencionada pase a ser de 35% , tanto para los servicios en el exterior como así también para la compra de moneda extranjera en el país que sea con fines de turismo ((DyN, 2013).

Otra de las decisiones del gobierno fue incluir a la actividad turística en el régimen de declaraciones juradas anticipadas (DJAT), toda empresa que realice transferencias al exterior por una suma mayor a USD 10.000,00 deberá presentar DJAT. Como dice el presidente de la Asociación Argentina de Agentes de Viajes y Turismo (AAAVyT), Fabricio Di Giambattista “es una carga administrativa más y se generan contratiempos, como bancos, implementar la norma, plazos, montos, etc”. Con esto, el gobierno busca tener un control extremo en la industria para que no salgan divisas, ya que si la transferencia supera el monto mencionado, hay que esperar un lapso de 10 días para ver si AFIP acepta o no la transferencia (Mensajero, 2012).

Puede también considerarse, el anteproyecto de ley de agencias de turismo el cual comienza a tener en cuenta las agencias on-line, determinando los principios rectores para la actividad y enumera derechos y responsabilidades tanto del cliente como de la agencia. En lo que concierne al encuadre de los empleados no se ha determinado nada nuevo, por lo que siguen perteneciendo a la rama de empleados de comercio. Según lo que decía Eduardo Salerno, Gerente General de Chasma Tours, esta nueva ley viene a darle un marco legal a las agencias on- line, no busca limitarlas pero si encuadrarlas tanto para control como para beneficio de las mismas y los clientes. Por el momento solo hay comentarios pero ningún borrador firme (Mensajero, www.mensajeroweb.com.ar, 2012).

Otra de las aristas en las que el gobierno ha intervenido, es la negativa a la empresa Lan Argentina de ampliar su flota aérea, beneficiando así a la empresa de bandera, Aerolíneas Argentinas, quien a través de su plan “Aerolíneas Vacaciones” promociona destinos nacionales con vuelos a precios más bajos de los habituales si el cliente se queda en destino por lo menos 3 noches. Con esto se reduce la competencia, haciendo que AR (Aerolíneas Argentinas) fije precios más bajos a los destinos en que tiene competencia y más caros a donde no la tiene (Cabot, 2012). Como se podrá observar estas decisiones políticas perjudican al pasajero y a las agencias ya que por descarte o mayor oferta terminarían ofreciendo el servicio de Aerolíneas Argentinas. En conclusión, se cree que mientras este gobierno siga con políticas que solo benefician el turismo receptivo cada vez será más difícil viajar al exterior, igualmente como se mencionaba anteriormente, los viajes al exterior no han disminuido y la gente prefiere seguir viajando y pagar la percepción de AFIP. Como nos dicen desde el operador Chasma tours, lo que mayormente busca la gente son vuelos y hoteles con la posibilidad de pagarlos en cuotas y sin interés.

+Variable Económica

En el caso de esta variable, se podrá decir que a partir de la salida de la convertibilidad, el turismo hacia Argentina ha aumentado, ya que el tipo de cambio ha sido beneficioso para turistas de algunos lugares del mundo. Esto ha producido fuertes inversiones en infraestructura (privada) y la posibilidad de promocionar muchos lugares del país.

Por otro lado, con la reactivación económica que también se produjo con la salida de la convertibilidad, al volverse más competitivos los productos argentinos, los residentes del país también han podido hacer turismo, tanto en el propio país como en otros. Para plasmar en números esto, la llegada de turistas extranjeros no residentes en el país en el 2012, fue de 5.585.061, un -2,1% menor que el periodo 2011. Y el número de argentinos que salieron al exterior fue de 7,247.040, un 8,4% mayor que en 2011 (Nación, 2012).

Hasta el 10 de noviembre de 2012, la política de combinar los feriados con fines de semana ha arrojado números interesantes, según dicen del Consejo Federal de Turismo es la actividad que mueve el 7% del PBI del país. Otro de los datos es, que según la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME), hasta noviembre de 2012 el turismo de los fines de semanas largos movió más de 9.000 millones de pesos que ingresan a las economías regionales (CAME, 2012).

Se piensa que con el proyecto TQV se podrá ingresar a una gran porción de mercado y aprovechar la por ahora, buena perspectiva turística, tanto dentro del país como en el exterior.

Otro dato que no es menor, son los últimos número arrojados sobre el comercio electrónico que dio a conocer la revista punto a punto y la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), la cual dice que en el año 2012 este mercado movió

unos \$11.000 millones de pesos, los cuales \$3.800 millones fueron relacionados al turismo. Este estudio hace referencia, que los dos rubros que más inciden son los ticket de espectáculos y el turismo por lo que es una gran oportunidad para el modelo de negocio planteado. Por otro lado, también conoció que más de 8 millones de personas son las que compraron en Internet en los que va hasta Octubre de 2012 y se conoció que en 2011 creció un 50% con relación a 2010, esta tendencia se mantiene para 2012 por lo que son cifras alentadoras (Punto, 2012).

Por otro lado, en la variable social de describirá el movimiento económico que se genera por nuevos hábitos de productos turísticos a partir de la política de fines de semana largos.

También podemos destacar la inflación, que en 2012 fue de 25,6% (Nación L. , 2013), ya que los precios de los destinos nacionales aumentan, casi a tal punto, que puede costar lo mismo vacacionar en la costa atlántica Argentina como en el sur de Brasil (fuente Chasma tours), por ello si se quiere fomentar Argentina como destino tanto para extranjeros, pero aún más para residentes es que deben ofrecerse precios competitivos para que los habitantes Argentinos puedan vacacionar en el país. Otro de los puntos relacionados a la inflación, es que la gente compra sus vuelos con mucha anticipación, para poder congelar los precios y que a la hora de viajar no hayan aumentado demasiado los servicios relacionados a turismo.

En conclusión, si la actividad económica no se desacelera y el pasajero cuenta con la posibilidad de financiarse tanto el viaje como en destino con tarjeta de crédito, podrá viajar al exterior sin problemas, ya que por el atraso cambiario sale mas “barato” viajar al exterior que en Argentina.

+Variable Social

Según los datos proporcionados por el INDEC, en Argentina hay 25.790.131 habitantes de entre 15 y 65 años (INDEC, 2010), TQV espera captar clientes de entre 26 y 35 años por lo que se puede observar un número interesante de clientes potenciales. Otro dato, demuestra el crecimiento económico de la población, en la nota del portal AEN, a cerca del coeficiente de Gini, el cual toma los ingresos del 10% de la población menos pudiente y el 10% de los mas pudientes, mientras mas cercano a "0" hay menos desigualdad. Para el año 2011, este coeficiente fue de 0,391 (menor al año anterior en 0,016). En lo que se quiere hacer foco es en que el poder adquisitivo de la población está creciendo, y esto se ve reflejado en el turismo también, ya que una de las ya mencionadas medidas de fomento al turismo, es el reordenamiento de algunos días feriados, lo que hace que la población pueda aprovecharlos mayormente para el turismo interno. Esto está formando nuevos hábitos de consumo en turismo, lo cual beneficia a la industria, en 2012 el turismo de "fines de semana largos" movilizó unos de 8.923,4 millones de pesos (Ambito.com, 2012). Para el año 2014, se proyectan 15 feriados, lo cual llevará a que las personas vayan planificando sus viajes a lo largo del año y poder aprovechar para realizar sus reservas y poder congelar los precios (Santos R. , 2013).

En conclusión, con esta clara política de estado de conjugar feriados con fines de semana, se convierte en un fenomeno para los centros turísticos del país, también esta la posibilidad de utilizar estos días no laborables para viajes al exterior, pero sobre todas las cosas, el cambio cultural de las personas ya que no solo piensan en vacaciones de verano, sino que se piensa en mini vacaciones durante todo el año. Con la unidad de negocios planteadas, se busca que las personas puedan ir armando sus itinerarios y

a través de convenios con tarjetas de crédito, poder ofrecer pagos en cuotas y que no solo viaje una vez al año, sino todas las que se pueda.

+Variable Tecnológica

Esta variable es una de las más importantes para el modelo de negocio, ya que el mismo está planteado sobre una plataforma virtual, en la que constantemente se desarrollan nuevas herramientas y servicios.

Para empezar, podremos decir que el acceso a Internet en Argentina ha crecido un 25% en 2012, en lo que podemos inferir, que cada vez hay más usuarios y clientes potenciales que se suman (Argentina.ar, 2013), si se lleva a números concretos, serían 11.569.232 accesos residenciales a internet.

Pero no todo es perfecto, ya que otra publicación del portal iProfesional.com muestra que a pesar del crecimiento de los usuarios, la calidad, precio y velocidad se han estancado. Lo que demuestra que Argentina ha quedado estancada en velocidad y calidad (ver cuadro en anexo N° 8) y el precio que se paga por el servicio es caro en comparación de otros países, por ejemplo, el promedio de USD 15 por mega, cuando por ejemplo en Chile se paga USD 13,3 por mega, con un servicio y velocidad superior (Patricio, 2012).

A pesar de lo dicho anteriormente, Internet tiende a solucionar muchos aspectos de la vida cotidiana de las personas. Como por ejemplo, la utilización del Home Banking, adhiriendo servicios al débito automático, sin tener que perder el tiempo yendo a pagar las facturas, o pudiendo organizar un viaje de negocios o vacaciones a través de Internet y pagándolo al instante con una tarjeta de crédito, a cualquier hora y sin tener que ir hasta una agencia de viajes. Y no solo eso, sino que a través de una agencia online, el cliente podrá personalizar su viaje según su requerimiento, necesidad y

presupuesto. Otro punto a destacar dentro de las variables tecnológicas, son las aplicaciones para SmartPhones, ya que en 2011, se vendieron 3,28 millones de teléfonos inteligentes según estadísticas de PrincePolls consultores. Y como se dice desde la empresa tecnológica Nutus (proveedor de Chasma, Exc. Turicentro SA y Próximamente de TQV), “El turismo en el bolsillo”, con los SmartPhones, la integración en lo que respecta al turismo va a ser un elemento fundamental para diferenciarse, por ello quienes quieran liderar el mercado, deberán contar con la tecnología necesaria para hacer frente a la competencia en todos los frentes posibles. Por ello, las empresas tecnológicas, están diseñando aplicaciones para dichos teléfonos, por ejemplo la empresa RIM, creadora de Blackberry, ya cuenta con una aplicación llamada Blackberry Travel, la que permite al usuario de estos SmartPhones poder reservar un vuelo o un hotel, u otras aplicaciones como EveryTrail, que a través del sistema de GPS del teléfono inteligente, marca caminos con audio guías y estimaciones de duración de los trayectos.

Por último, hay que tener en cuenta la obsolescencia de las herramientas o plataformas a utilizar en el modelo de negocio, ya que se está innovando constantemente en la industria tecnológica y turística, por ello la inversión en tecnología deberá amortizarse o generar una rentabilidad deseada antes de renovarla nuevamente, se cree que eso es lo que se deberá tener en cuenta para el presente modelo de negocio.

Conclusión, los avances tecnológicos son constantes, por lo que la plataforma deberá poder adaptarse sin realizar grandes cambios y por ello grandes inversiones. Se deberá observar que hacen los competidores ya que siempre se está cambiando la web o agregando servicios, esto deberá realizarse continuamente para no quedar desactualizado.

A continuación, se desarrollará un análisis externo del mercado a través de las 5 fuerzas competitivas diseñadas por *Michael Porter* con respecto al modelo de negocio planteado:

+Clientes

Se puede decir que no existe concentración en los compradores, ya que como se menciona anteriormente, puede ser cualquier persona que busque satisfacer la necesidad de esparcimiento a través del turismo, ya sea un ticket aéreo, hospedaje, excursión, etc. La ventaja de comprar en una agencia on-line es el alto grado de personalización que tiene y la rapidez en la entrega del presupuesto a través de un correo electrónico, esto permite optimizar tiempo y costos (por ejemplo de movilidad y tiempo destinado a la compra por parte del cliente, el cual cada vez es más importante) ya que en cualquier momento y en cualquier lugar con acceso a Internet uno puede satisfacer dicha necesidad.

Este modelo de negocio tiene un gran potencial de mercado, ya que la actividad del turismo, es la que mayor volumen de ventas tiene en lo que refiere a e-commerce, en 2012 representó el 23%, llegando a los 3.800 millones de pesos (Prince & Cooke Consultores, 2013) Anexo N°7. Si bien hay gran cantidad de personas que manejan y tienen acceso a Internet, dentro de estas podemos ahondar en quienes tengan la posibilidad, la necesidad (de viajar, hospedarse, alquilar un auto, realizar una excursión, etc.), el deseo y el poder de compra, a través de una agencia on line. Es difícil enmarcar en un nicho específico a los clientes potenciales del modelo de negocio ya que se dirige a un amplio abanico de potenciales clientes.

Teniendo en cuenta lo dicho por el economista Tomás Bulat en el 1° Encuentro de comercio electrónico Córdoba, los principales compradores o consumidores de

productos y servicios on line se distribuyen de la siguiente manera: 1° con formación profesional (gente con educación superior), 2° ingresos anuales altos y 3° menor edad con dichos requisitos (edad promedio que cumplan con los 3 requisitos 30 a 35 años).

Con estos datos presentados, sumados a la nota del portal iProfesional se podrá estimar un rango etario para el modelo del negocio (Dergarabedian, 2012):

Como para tener un segmento de referencia en el cual centrarse dentro de este proyecto, se hará un mayor foco en jóvenes de 26 a 35 años de clase media típica (C3) a clase top (Abc1), que según los datos de iProfesional estos representan más del 30% de los usuarios. Igualmente, este segmento no excluye al resto, por lo que puede haber tanto compradores más jóvenes (19 a 25 años) como así también mayores (de 36 a 45 años) ya que ambos grupos representan cerca del 38% de los usuarios de e-commerce (Michel, 2012) y (Dergarabedian, 2012).

Para poder conformar a los clientes, el modelo de negocio deberá enfocarse en una estrategia de *Marketing Diferenciada* para el segmento central, ya que la brecha de edades y gustos son diferentes, más adelante se ahondará en este punto.

+Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores no es complicada, ya que la barrera de entrada más difícil de eludir para abrir una agencia de turismo es contar con un idóneo matriculado, el cual puede contratarse o puede ser quien va a emprender este tipo de negocio. Luego de tener el idóneo se deberá contar con el capital suficiente con el cual equipar la agencia y poder hacer frente a las obligaciones inherentes del negocio. Dentro del equipamiento tecnológico con el que se deberá contar, los posibles competidores deberán armar una Website con interfaz a sistemas de reserva (Amadeus o Sabre, el mismo puede contratarse con algún proveedor, ya que desde Nutus nos

dicen que desarrollarlo es caro), un equipo técnico propio o tercerizado y un equipo especializado para la atención al cliente vía telefónica.

Otro punto a destacar es que cualquier empresa competidora que entre al mercado con una buena estrategia de marketing y con bajos precios hará que los clientes se inclinen hacia ésta, ya que los clientes tienen un abanico de empresas para elegir qué es lo que más les conviene y no son leales a una sola empresa. Para contrarrestar esto, las empresas que ya están en el mercado compitiendo pueden acentuar sobre la trayectoria y permanencia en el mercado, brindando así una sensación de seguridad al cliente a la hora de ingresar los datos de su tarjeta de crédito en la web y realizar la compra. Esto no es garantía de éxito, pero puede ser un buen punto para trabajar junto al marketing de la agencia y debe hacerse valer.

+Amenazas de sustitutos

Dado que el turismo satisface la necesidad de esparcimiento, se encuentra que los sustitutos son diversos, por ejemplo se podrá tomar el caso de una pareja que se casa y que esta entre realizar una fiesta o irse de luna de miel, lo mismo puede suceder con una quinceañera o con un grupo de egresados tanto de un secundario como de una universidad. También puede ser para un aniversario o cumpleaños que las personas piensen en realizar un viaje en vez de una fiesta o viceversa. Para estos casos, el turismo compite con tipos de eventos puntuales, los cuales dependerá de las personas intervinientes y sus preferencias en como quieran satisfacer dicha necesidad.

+Competidores

Los competidores son diversos, al ser una agencia de turismo on-line, TQV (tengoqueviajar.com) compite con cualquier empresa a nivel global que ofrezca

servicios en turismo on-line. En lo que concierne a la República Argentina, el líder del mercado y principal competidor es el sitio Despegar.com, el cual en 2008 (últimos datos publicados en su blog) facturaba más de 200 millones de dólares (Despegar.com, 2008) y en 2012 fue distinguida por el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico como líder del comercio on line de turismo en Argentina. Este competidor tiene una fuerte inversión en tecnología ya que aparte de su website cuenta con una masiva presencia en distintas redes sociales, como por ejemplo en Facebook tiene más de seis millones de seguidores que reciben sus constantes actualizaciones y ofertas. Despegar.com también está presente en más de 20 países lo cual lo hace un competidor fuerte a nivel global (www.despegar.com). Dentro de Argentina también se pueden mencionar otros competidores on-line como: Avantrip, edreams.com, todoviajes.com (del Grupo Clarín), viajemejor.com, viajarenunclick.com, etc. Otra agencia de viajes on-line, en este caso de España, es atrápalo.com, que a pesar de estar en Europa puede proveer de excelentes precios y servicios a cualquier persona en cualquier lugar, a través de Internet, lo mismo sucede con Venere, expedia, Booking, Agoda, etc.

Como se puede observar muchos operadores turísticos se dan cuenta de la potencialidad de internet, y que cada vez más personas hacen sus compras on line, ya que el crecimiento del sector cada vez es mayor (Prince & Cooke Consultores, 2013). Otro competidor directo, son las mismas aerolíneas, ya que a través de sus Websites cualquier persona que posea una tarjeta de crédito puede comprar un vuelo, solo que la oferta se acota a los destinos que posea esa aerolínea y la ventaja de las agencias on-line es que estas ofrecen todas las aerolíneas que vuelen al destino seleccionado, pudiendo así tener un mayor abanico de precios; también sucede esto cuando los

hoteles que poseen una página de Internet venden al consumidor final o de igual manera en la empresa de alquiler de autos.

Otro de los “nuevos” competidores que se incorporan al mercado del turismo on line, son las grandes cadenas de electrodomésticos como Fravega, Garbarino, Falabella, etc. Empezaron incursionando con las listas de casamientos y aparte de los productos que ofrecían como cadenas de electrodomésticos empezaron a incluir la luna de miel en la lista de casamiento. Luego desarrollaron más destinos, ofreciendo financiación propia mediante sus convenios con tarjetas de crédito con cuotas sin interés, incorporando buscadores de vuelos, hoteles y hasta armando paquetes con diversos destinos. Como se puede apreciar, van completando la oferta turística a medida que se van perfeccionando en la industria del turismo.

En el mercado globalizado existente hay una gran cantidad de competidores, diríamos que cualquier competidor que utilice Internet es un competidor directo, por lo que la diferencia creemos que está en el servicio, el diseño de la página, la atención (en el caso que el cliente llame) y en los RRHH capacitados en las tecnologías del sector. En el caso de las barreras de entradas, la única condición excluyente es la de contar con un idóneo matriculado, el cual puede estar dentro de la estructura de la empresa o solo alquilar su matrícula para el desarrollo del negocio.

+Proveedores

Para poder tener una propuesta de valor de excelencia, se debe contar con proveedores que estén a la altura de la propuesta, por ello es que a continuación desarrollaremos cómo será la relación con los proveedores según Michael Porter, en el modelo de fuerzas competitivas.

En este tipo de modelos de negocios, las agencias minoristas cuentan con operadores mayoristas que proveen los servicios relacionados a la actividad, estos son: tickets aéreos, servicios de hotelería, servicio de transfer, excursiones y alquiler de autos. Las agencias minoristas podrían contratar directamente con las aerolíneas, hoteles, etc. pero tendrían un poder de negociación muy bajo, ya que el volumen que manejan los mayoristas llevan a que puedan conseguir mejores precios.

Este modelo de negocio, se cuenta con el mayorista del grupo. Que es Chasma Tours, se podrá contar con las herramientas y el *Know How* de la misma. A continuación se detallarán los puntos más importantes que serán provistos por el operador mayorista:

- Ticket Aéreos:

Dentro de este ítem se podrán encontrar todas las líneas aéreas con las que el mayorista trabaja para los distintos destinos, y a través de dos sistemas de información y reserva, y utilizando la licencia del operador mayorista, se podrán realizar cotizaciones, reservas y emisiones. Estos dos sistemas son Amadeus y Sabre.

Las aerolíneas otorgan porcentajes muy bajos de ganancia, entre el 1% y el 8% por ticket, y para algunas *rutas aéreas*, generalmente las promocionales, otorgan lo que se denomina *Over*, éste es un porcentaje entre el 5% y el 15%, del precio neto del boleto. Para poder cubrir los costos, las agencias minoristas suelen cobrarse un cargo de emisión, que según el destino del pasajero puede ir variando. En cuanto al poder de negociación con las aerolíneas a pesar de la gran cantidad que hay es muy bajo, ya que las mismas ni siquiera se contactan con las agencias minoristas de turismo, solo lo hacen con operadores mayoristas, por ello es que se explotarán los beneficios que se logren a través del Operador mayorista del grupo.

- Hoteles:

En este caso también se trabajarían con los hoteles provistos por Chasma Tours, ya que el operador mayorista contrata directamente con las cadenas de hoteles o con los brokers hoteleros más importantes. Los porcentajes de comisión oscilan entre el 5% al 15% y la calidad varía según la categoría del hotel.

- Alquiler de Autos

Este caso es similar a los otros, ya que la agencia minorista (tengoqueviajar.com) alquilará a través del operador mayorista, el cual tienen un mayor poder de negociación. La gama de los automóviles varía según lo que quiera pagar el cliente y las comisiones oscilan entre 5% y 10%. En este caso se tiene un contrato exclusivo con un proveedor Israelí, el cual reúne más de 20 empresas de autos alrededor del mundo.

Como se explicaba anteriormente, estas empresas que alquilan autos también lo hacen directamente al cliente, por lo que también son competencia de la agencia.

- Transfer in/out

En el caso de los transfer in/out (vehículos que trasladan a los pasajeros del aeropuerto al hotel y viceversa), también serán contratados a través del operador mayorista para poder tener mayor opciones y mejor precio. Los porcentajes de comisión van entre 5% y 10%.

- Excursiones:

Para este caso y a través de Chasma Tours, puede ofrecerse distintos tipos de excursiones, las cuales son contratadas con acuerdos directos del operador mayoristas con las agencias receptoras de los distintos destinos. Con este servicio, se trata de armar el paquete completo desde un solo lugar. Las comisiones van de 5% a 15% según el tipo y proveedor.

- Paquetes: por último se revenderán los paquetes armados por el mayorista, los mismos son para distintos destinos y generalmente constan de aéreo, hotel, transfer y seguro de asistencia. También algunos incluyen excursiones. Las comisiones oscilan de 10% a 15%.

Otro punto a destacar, es que Chasma Tours ya cuenta con un desarrollo tecnológico propio el cual será adaptado para el consumidor final. Por ejemplo, en su Website ya cuenta con cotizadotes on line tanto de tickets aéreos (My Flight), hotelería (My Room), de alquiler de autos (My Car) y de contratación de transfers in/out y excursiones (My transfer). Estas herramientas on line mencionadas anteriormente están destinadas a un mercado B2B, o sea a agencias minoristas de viajes para que las mismas comercialicen los productos del mayorista con esa tecnología con el consumidor final, o sea el pasajero. El modelo de negocio planteado no se hará como prueba sino que ya tiene un desarrollo y se deberá amoldar al mercado B2C (TQV vende al cliente final), tratando de hacer más fácil la personalización de la necesidad del cliente. Como se podrá ver más adelante se adaptarán los buscadores a la web de Tengoqueviajar.com.

Para concluir con las fuerzas competitivas, se puede decir que de deberá focalizarse en los cliente que se cree serán los rentables, no solo ofreciendo buenos servicios y precios, sino también una experiencia de compra segura y eficiente, ya que los cliente que compran on line generalmente expresan tanto su descontento como así también su satisfacción con el servicio prestado, y si el mismo es satisfactorio otro cliente podrá tomar dicha experiencia y querrán comprar en dicha web. Por otro lado, se debe tener en cuenta críticas o sugerencias de los usuarios, ya que como se explicó anteriormente los competidores no tienen grandes barreras de entrada y la lealtad de los compradores no es alta, debido a la oferta que hay. Si bien se mostrará más adelante que hay un

líder del sector, no solo se deberán copiar las cosas buenas de este, sino que se deberá ser creativo para ofrecer mayor valor, ya que si el cliente percibe lo mismo, seguramente se inclinará por el líder. En cuanto a los demás competidores, todos ofrecen servicios similares y como se explicará mas adelante, la forma de sobresalir no solo será con publicidad paga, sino utilizando todos los canales disponibles para llegar al cliente y poder generar un compromiso e identidad de marca con él.

En lo que respecta a sustitutos, se podrán realizar acciones a través de redes sociales, mostrando los beneficios de viajar y que los sustitutos no poseen la fuerza para tomar el lugar del turismo. Por otro lado deben darse situaciones de coyuntura en las que el turismo ofrezca mayo beneficios que sus sustitutos ya que el dinero destinado al ocio es el primero que se recorta en época de crisis.

Por último, se deberán buscar constantes opciones y productos desde el mayorista Chasma Tours a fin de poder ampliar la oferta de servicios, mientras más completa se a la oferta mejor, ya que el cliente no deberá “navegar” por diversas páginas buscando lo que necesita, si puede comprar todo en un solo sitio.

Por último, se deben tener presentes las 5 fuerzas tanto en el armado como en la posterior gestión de la empresa, ya que ayudará a controlar los distintos puntos mencionados y así trazar una estrategia de gestión que pueda sobrellevar los posibles sobresaltos y poder maximizar las oportunidades que se presenten.

Luego de haber hecho una análisis de algunos factores externos que pueden influir, afectar o beneficiar el modelo de negocio planteado, se continuará con un análisis de los factores internos del modelo de negocio, comenzando por una introducción a cerca de la empresa.

Se puede decir que esta unidad de negocio, complementará a dos empresas ya maduras y consolidadas en el mercado, Excursiones Turicentro y Chasma Tours. TQV se piensa con el fin de satisfacer la demanda de un tipo de cliente distinto al de las empresas anteriormente mencionadas, y se piensa hacerlo de una manera diferente. Se dirige a un público que busca, compara y compra on line, no solo lo referido a servicios de turismo si no que lo hace con otros productos y servicios. Como se ha mencionado la propuesta se centrará en personas de 26 a 35 años con poder adquisitivo medio a alto (la segmentación se explicará más adelante).

Se definirá misión, visión y valores para luego continuar con el análisis y desarrollo interno de la empresa, luego se podrá descifrar cuales son las áreas donde se deberá hacer hincapié para fortalecer las ventajas competitivas y que los potenciales clientes las perciban.

Para cerrar tanto el análisis interno como el externo, se realizará un análisis FODA para tener en cuenta los aspectos que inciden positiva o negativamente sobre el modelo de negocio en cuestión y de esta manera se podrá planificar sobre cómo serán las estrategias a seguir por la UEN. A continuación, se plasmará en un cuadro, el cual intentará ser lo más objetivo y preciso para poder minimizar debilidades y amenazas, y poder explotar al máximo fortalezas y oportunidades.

FORTALEZAS

- .Experiencia del equipo en el rubro
- .Know How en tecnología e industria
- .Proveedor propio de servicios
- .Respaldo económico
- .Convenios con bancos para financiación
- .Acuerdos directos con Brokers

-Oficinas Propias

OPORTUNIDADES

- .Mas acceso a internet
- .Bajo costo de publicidad en Facebook
- .Desarrollos tecnológicos en seguridad
- .Varios segmentos para abarcar
- .Crecimiento de la economía y nuevos días feriados destinados al turismo
- .Alcance de la publicidad vía web

DEBILIDADES

- .Poca experiencia en venta on line
- .Desconocimiento de la marca
- .Presupuesto limitado para realizar campañas publicitarias tradicionales.

AMENAZAS

- .Facilidad del ingreso de competidores
- .Cambios rápidos en la tecnología
- .Políticas y coyunturas desfavorables para viajes al exterior
- .Desconfianza de comprar vía Web
- .Carencia de legislación para agencias on-line
- .Altos costos de publicidad tradicional

Concluyendo con algunos aspectos referidos a las fuerzas competitivas de Porter y al análisis FODA, se podrá decir que la empresa debe apoyarse en la experiencia y tecnología del operador mayorista, tratando de usufructuar los beneficios ya conseguidos (convenios con bancos, acuerdos comerciales con brokers, desarrollo tecnológico, etc.) y pudiendo pulir los detalles de las herramientas web ya desarrolladas y testeadas amoldándolas al consumidor final. Con estas fortalezas, TQV podrá canalizar las oportunidades (más acceso a internet, mayor número de feriados, alcance de la publicidad web, etc.) para poder insertarse en el mercado como una empresa flexible, pero a la vez que brinda una amplia oferta y un alto grado de personalización. Por otro lado, se podrá hacer uso de oficinas del propietario en donde se instalará el UEN, pudiendo ahorrar contratos de alquiler; también se utilizará la administración de Turicentro en lo que respecta facturación, tareas administrativas en general, etc. con ello se pretende que los costos fijos sean los menores posibles y poder destinar recursos en lo que respecta la inserción de la marca en la web y entre los consumidores. Otro punto a destacar es que TQV debe usufructuar los avances

tecnológicos provistos por Nutus, con ello podrá ir actualizando la web, servicios de mailing, etc. Por otro lado, tener un partner en desarrollos tecnológicos puede llegar a ser una gran oportunidad, ya que se encuentran con constantes actualizaciones y tendencias que pueden incorporarse al negocio.

Por otro lado las debilidades y amenazas del proyecto pueden ser peligrosas si no se tienen los recaudos necesarios, el desconocimiento de la marca entre los usuarios y el presupuesto limitado para instalar la marca serán un problema si no se optimiza la publicidad en internet y la información a través de la “fanpage” de Facebook y demás redes sociales. Por otro lado la facilidad en el ingreso de nuevos competidores, sumado al presupuesto con el que puede llegar a contar es una amenaza seria dentro del sector, por lo que se deberá hacer hincapié en atención al cliente y en la satisfacción de su necesidad para generar una buena experiencia de compra. También los factores negativos de coyuntura económica-social pueden ser un problema sino se cuenta con la información para enfrentarlos o el resguardo económico suficiente, por lo que se debe planificar con cautela las decisiones que se tomarán.

4.2 Aplicación de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor se encuentra en un conjunto de propuestas las cuales harán que el cliente pueda satisfacer su necesidad asociada al ocio y específicamente al turismo. La empresa presentará propuestas de valor basada primordialmente en la personalización, ya que el cliente potencial elige entre varias opciones (por ejemplo la compra de un boleto aéreo para un día específico, con distintas aerolíneas y combinaciones, precios, etc.) buscando satisfacer su necesidad con un servicio a medida, lo cual se cree que genera valor para él. En el rubro del turismo, y más precisamente en la venta a través de una agencia on-line, si no hay un alto grado de

personalización y atención, la empresa no ofrecerá el valor suficiente a los clientes, ya que hay demasiados competidores que cuentan con herramientas tecnológicas como para liderar el mercado. Para el caso de TQV, la propuesta de valor se basa en una combinación del alto grado de personalización, precios competitivos, facilidad en el proceso de compra, atención eficiente de los RRHH tanto desde su call center como así también vía chat o mail para ayudar al cliente en la compra, con inconvenientes, cancelaciones, reintegros, pagos, etc.

La propuesta de valor, deberá estar en torno no solo a la calidad del servicio que contrata el cliente, sino que también en cuán fácil resulta el proceso de compra, el precio que se ofrece, como se muestra (en cuanto al detalle de lo que es precio y lo que es impuesto) y los servicios que la empresa ofrecerá al cliente. También será fundamental la negociación del operador mayorista, ya que a través de éste, se podrán conseguir los contratos de servicios y los acuerdos en precios y comisiones.

A continuación, se desglosarán los componentes de la propuesta de valor planteadas en el presente proyecto:

- Para comenzar, y uno de los puntos clave es la Web, ya que será con lo que primero se encuentre el cliente, la misma tendrá un diseño simple para lo cual será desarrollada por una experta en usabilidad, esto es para que la página sea “amigable” y “fácil” de usar. La misma será diseñada por Yamila Martina, quien se desarrolla en dicha área en Globant (<http://www.globant.com/>). Se buscará seguir el concepto de simple, como lo hacen marcas como Google y Apple, pero aplicado al sector del turismo. Por otro lado, se contratarán certificados de seguridad Tawte, para encriptar los datos de los clientes para que no puedan ser hackeados, este punto es de suma importancia para que el cliente realice la compra sin dudar y quede tranquilo. También, se utilizará el

sistema de la empresa P&P, el mismo es para constatar que se esté hablando con el titular de la tarjeta, evitando de esta manera, la compra con tarjetas robadas o clonadas, demostrar al cliente que resguarda su seguridad es un servicio que puede agregar valor. Por último la empresa estará inscrita en el registro Nacional de Protección de Datos, para que el cliente tenga la certeza de que sus datos no serán divulgados bajo ningún concepto.

- Dentro de la propuesta de valor, se encontrarán los servicios que se brindarán en la web, estos serán buscadores on line de vuelos, hoteles, autos, atracciones/excursiones y transfer, estos se reservan en el momento. Para los paquetes se hará de manera off line a través de un formulario de consulta, ya que los paquetes dependen de la disponibilidad con la que cuente el mayorista. Por otro lado, el cliente podrá utilizar un chat para comunicarse con un representante de atención al cliente en el momento o podrá llamar al 0810 de la empresa. También podrá comunicarse vía mail.

The screenshot shows the website www.tengoqueviajar.com. At the top, there is a navigation bar with the company logo, contact information (0810 5555 TQV), and a 'MIS RESERVAS' button. Below the navigation bar is a large banner with the text 'Viajá a lugares únicos. Nuestros precios no tienen sorpresas.' and a background image of a cityscape. In the foreground, there is a search form for flights. The form has tabs for 'Aéreos', 'Hoteles', 'Autos', 'Traslados', and 'Atracciones'. The 'Aéreos' tab is selected. The form includes fields for 'Origen', 'Destino', 'Salida', and 'Regreso'. There are also dropdown menus for 'Adultos' (1), 'Niños' (0), and 'Infantes' (0). A 'BUSCAR' button is at the bottom of the form. Below the banner, there is a footer with contact information (0810 5555 TQV), a chat button ('INICIAR CHAT AHORA'), and a 'Suscribirse' button.

- Otro punto importante para poder ser competitivos en este mercado, son los precios. Para ello se utilizarán los convenios comerciales del operador

mayorista. Otro punto, es que dentro del back office provisto por Nutus, se podrá manejar el mark up de cada producto, de esta manera, que cuando haya alguna promoción se podrá marcar con un menor porcentaje e impulsar un “oferta” para el cliente.

- También podrán brindarse algunos servicios que se cree agregarán valor al cliente, estos son: una vez realizado el cobro por parte de TQV, se enviará un link para que el cliente pueda descargar su voucher personalizado. Otro de los servicios, es que con la compra de un ticket aéreo o un servicio de hotel, se le enviará al cliente una guía sobre el destino elegido (a través de la empresa guiomatic), con características del lugar (tienen más de 150 ciudades), donde comer, que visitar, clima en la fecha que el pasajero viaja, etc. Esto podrá otorgarse gratuitamente o cobrarse al costo o con un mínimo margen, ya que se cree que es de gran utilidad para el pasajero. El costo de cada guía es de USD 1,33.
- En lo que respecta a paquetes, se aprovecharán los que se arman habitualmente en el operador mayorista, pudiendo ofrecer a los clientes desde los destinos mas variados hasta salidas grupales acompañadas. El proceso de compra será off line y según la disponibilidad que haya, en este caso podrá abonarse en cuotas sin interés mediante Mercado pago o con las tarjetas con las que el mayorista posee convenio y estos se trasladan a TQV.
- Otro de los puntos que pueden generar valor es la financiación con la que cuenta la UEN, ya que los clientes buscar pagar sus viajes o servicios en cuotas. Por el momento el mayorista ha conseguido convenios con algunos bancos (Macro, Patagonia, Galicia, Nación, Córdoba, Supervielle e ICBC) los cuales se van a aprovechar con el presente modelo de negocio. Estas

promociones con bancos conseguidas por Chasma Tours permitirán financiar con hasta 12 cuotas sin interés los servicios que ofrece TQV, permitiendo al cliente financiar sus servicios. Por otro lado, también se aprovechará la financiación directa de cada compañía Aérea, pudiendo así tener un mejor abanico de opciones (las promociones difieren de una aerolínea a otra, por ejemplo aerolíneas argentinas cuenta con mas de 30 convenios con diferentes bancos y con las diferentes tarjetas como Visa, Mastercard, American Express, etc. (Argentinas, 2014). En el caso de que el cliente no tenga tarjeta o su límite no pueda cubrir la compra, se podrán realizarse pagos mixtos (efectivo y el saldo de la tarjeta que pueda usarse), los depósitos podrán realizarse en las distintas cuentas que la empresa posee, y una vez acreditado se procederá a la emisión del servicio.

- Un punto fundamental para que el cliente perciba valor es la atención por parte de los RRHH de la UEN. Para ello se capacitará al equipo que esté en contacto con el cliente, para poder ayudarlo tanto en la búsqueda como en la resolución de problemas. Otro ítem, es la post venta, se desarrollará una encuesta en la fecha aproximada en la que el cliente regrese o termine de utilizar el servicio en forma de retroalimentación, con ello se podrá constatar que los servicios contratados por el mayorista son los que se habían pactado, para ello se analizarán entre algunos software planteados.

Por otro lado, se planteará dentro de la aplicación de la propuesta de valor la misión, visión y valores del proyecto.

Misión: ofrecer una web de e-commerce rápida y segura, donde el cliente pueda personalizar lo que esté buscando al menor costo posible, pudiendo así convertirnos en una empresa líder en turismo dentro de Argentina con posible expansión Latam.

Visión: ser referentes como web de turismo a nivel Nacional, para luego poder llegar a países de Latinoamérica con un servicio sencillo y competitivo de compra, con seguridad y respaldo, pudiendo generar volúmenes de compra que permitan tener un mayor poder de negociación con los proveedores, para así poder ofrecer mejores precios que los competidores.

Valores:

- Compromiso y trabajo en equipo
- Honestidad en la venta y prestación del servicio
- Respeto y compromiso con el cliente
- Responsabilidad y profesionalismo en la atención
- Vocación de servicio en la gestión de problemas

Como conclusión a cerca de la propuesta de valor, se puede decir que la misma trata de cubrir a cada necesidad que el cliente pueda tener, tanto en el proceso de selección del servicio, consulta, compra o pago, como así también en la información de post venta que se pueda llegar a tener de él. Tengoqueviajar.com, buscará ofrecer un conjunto de servicios los cuales haga que el cliente encuentre todos los servicios en una misma web, ofreciendo así al potencial cliente no tener que estar buscando en distintas webs a la vez.

4.3 Canales de comunicación y venta

En el presente módulo, se buscará mostrar como TQV llegará a sus clientes, como publicitará, que información brindará, como ayudará al cliente a evaluar la propuesta de valor, como hará el seguimiento del proceso de compra, como venderá y entregará el comprobante de servicio y como hará el proceso de post venta.

Para comenzar, se realizarán una serie de propuestas en las cuales se buscará dar a conocer los productos y servicios de la unidad de negocios y la marca, ya que debe entrar en la mente del consumidor. Para esta primera etapa de introducción, se realizará posicionamiento tanto SEM como SEO vía Google, buscando insertar la marca a través del mismo buscador como así también con promociones tanto de aéreos como de hoteles. Esta parte será realizada por Le Idée quienes se desarrollan en Marketing estratégico y proponen las siguientes métricas para el posicionamiento SEM:

Medio	Impresiones	Clicks	Inversión Por mes	TC %	Conv.	CPA
Google	285.714	5.714	\$15.000	0,28	15,99	\$938
Google	322.581	6.452	\$15.000	0,35	22,52	\$667
Google	464.290	12.354	\$15.000	0,4	49,42	\$303
Google	650.720	15.146	\$15.000	0,5	75,73	\$198

(cuadro proyectado por Le Idée)

En lo que concierne al posicionamiento SEO, se irá trabajando con los distintos productos y destinos, la agencia cobrará \$900 por ítem que se desee posicionar para

que una vez terminado el trabajo y la optimización de la búsqueda, tengoqueviajar.com pueda salir dentro de las primeras opciones de búsqueda.

Por otro lado, se contratará a Agustín Barrigó como Community Manager, para que se encargue de administrar redes sociales. Se buscará dar una identidad diferente, ya que se darán consejos a los viajeros, se mostrarán destinos semanales, se propondrán consignas, etc. buscando un mayor Engagement (compromiso del cliente con la marca, como interactúa con la misma, que vínculo forja, que grado de participación tiene, etc.) con los “Fans” y saliendo de solo postear imágenes y promociones. Por otro lado, se contestarán consultas por parte de los “Fans”, dichas consultas serán enviadas por parte del CM (community manager) a los ejecutivos de ventas, para luego él mismo contestarlas vía red social con un tono más “amigable”. Como se ha mencionado se hará foco en personas de 26 a 35 años, igualmente cualquier persona de otro rango etario y consulta será bienvenida a la Fanpage.



Público y origen de los “fans”



También, se utilizará el servicio de mailing de la empresa Nutus, con el que se podrán enviar distintas campañas de mail, pudiendo ser las mismas referidas a aéreos, paquetes, destinos, etc. Con dicho servicio, se podrá saber la cantidad de aperturas, que producto es el que despierta más interés, en que horarios hay más aperturas, etc. Una vez conocida las preferencias de los usuarios, se podrán realizar campañas más eficientes en cuanto a contenidos y horarios de envío.

Descubrí todos los destinos que tenemos para vos [ver como sitio web](#)



Hola !

✓ MIS RESERVAS »



Madrid

Madrid fue en el año 2006 la cuarta ciudad más visitada de Europa y la primera de España al acoger a más de 3,9 millones de turistas ese año.

Conocela con nuestros #PrecioSinSorpresas.

VER MÁS »

Vuelos

Las mejores tarifas: #PrecioSinSorpresas y toda la financiación.

Madrid	desde \$7863,99	VER »
Punta del Este	desde \$1810,84	VER »
San Andrés	desde \$5765,08	VER »
Guayaquil	desde \$4184,38	VER »



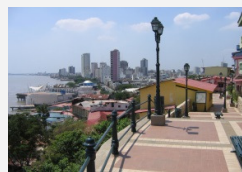
Los Hoteles más elegidos.

#PrecioSinSorpresas para 2 personas.



Madrid
desde \$265,62
4* desde \$412,16

VER »



Guayaquil
desde \$170,20
5* desde \$614,27

VER »



San Andrés
4* desde \$582,45
5* desde \$776,66

VER »



Punta del Este
desde \$1036,20
4* desde \$1144,60

VER »

[Gestiona tus newsletters](#) [Términos y Condiciones](#) [Política de privacidad](#) [Atención al cliente](#)



©2013 Tengoqueviajar.com, la página de reservas on-line de Hoteles y Vuelos de Excursiones Turicentro. Legajo N°439 - Deán Funes 283, Córdoba, Córdoba Argentina

El titular podrá en cualquier momento solicitar el retiro o bloqueo de su nombre de los bancos de datos a los que se refiere el presente artículo. (Ley 25.236, art. 27, inciso 3). Para ello [haga clic aquí](#) para eliminar su suscripción.

En toda comunicación con fines de publicidad que se realice por correo, teléfono, correo electrónico, Internet u otro medio a distancia a conocer, se deberá indicar, en forma expresa y destacada, la posibilidad del titular del dato de solicitar el retiro o bloqueo, total o parcial, de su nombre de la base de datos. A pedido del interesado, se deberá informar el nombre del responsable o usuario del banco de datos que proveyó la información. (Decreto 1518 de 2001 - Anexo I, art. 27, inciso 3).

Precio sujeto a cambio sin previo aviso por disponibilidad y/o variación en el tipo de cambio.

Otro punto de contacto con los potenciales clientes se dará a través de pauta publicitaria en distintas FM. Según el segmento al que se pretende llegar se seleccionará sobre un conjunto de radios que se cree son las indicadas para potenciar esta nueva marca. A través de la última medición de IBOPE sobre el rating y crecimiento de algunas radios, se tiene pensado publicitar en Radio Gamba (se adjunta propuesta comercial en anexos), la cual ha tenido un crecimiento en 2012 y apunta a jóvenes, en radio Mía, aunque abarca más en lo que respecta a edades, se cree que puede tener una buena llegada al público femenino. Por último se pretende publicitar en las radios del Grupo Shopping (Pobre Jhony, Loca Suelta y Radio Shopping) que el público es variado, pero que puede integrar los nichos que el proyecto pretende (Santos, 2013). Más adelante se ahondarán en los costos que tienen las pautas radiales.

Otra de las posibilidades de llegar a los potenciales clientes, es a través de algunas acciones en universidades y en eventos. Dentro de lo que son las universidades, se buscará colocar publicidad gráfica e incluso intervenir con juegos y premios. Con estas acciones lo que se busca es que los jóvenes tengan presente la marca. A continuación se ofrecerá un ejemplo de publicidad en universidades, la misma fue realizada en la facultad de arquitectura de la Universidad Nacional de Córdoba.



Dentro de los instrumentos que TQV utilice para publicitar, deberá hacer foco en la calidad, seguridad, variedad y responsabilidad que la agencia ofrece al público. Las publicidades deberán ser claras, mostrando precios finales y en pesos para que el cliente pueda comparar.

Una vez que el cliente haya accedido a la web, este es el primer punto de contacto con el mismo, como ya se ha descrito en la propuesta de valor, se buscará diseñar una web simple, en donde sea lo más sencillo posible el acceso a la información y a la

compra por parte del cliente. Si el cliente necesita consultar algo, se ofrecerán dos formas de ayuda inmediata y una que demandará más tiempo. Una de las maneras inmediatas de comunicación que el cliente podrá utilizar, será vía chat, el mismo llevará al cliente con un ejecutivo de ventas para evacuar cualquier consulta. La otra manera es vía un 0810, el cual estará conectado a líneas rotativas, las cuales serán atendidas por las mismas personas que contestarán el chat. Para ello deberá capacitarse a los RRHH para que tengan la habilidad de poder contestar las consultas o problemas de los clientes en el momento. Cuando el cliente llame, los operadores irán obteniendo información a fin de poder armar una base de datos, conocer desde donde encontró la página (google, Facebook, etc.) y saber que destinos está buscando. A continuación se presenta el cuestionario con el cual se podrán comprobar los aspectos mencionados anteriormente.

Llamadas TQV

Registro de llamadas ingresantes para Tengoqueviajar.com

*Obligatorio

Nombre *

Apellido

Correo electrónico *

Destino que busca

Motivo del viaje *

Cómo nos encontró? *

Compró? *

- Si
 No

Qué quiere comprar? *

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de


Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.
[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

Por otro lado, el cliente podrá contactarse vía mail, este mail será un genérico (info@tengoqueviajar.com) el cual llegará a la casilla de todas las personas que integren el equipo de ventas, con lo que deberán tener una comunicación aceptada para no realizar dos veces un mismo trabajo, ya sea una consulta, un presupuesto o un problema que tenga el cliente.



Una vez que el cliente se quiera efectuar la compra, deberá seleccionar la opción que decidió y pasar a completar sus datos y los de su tarjeta. En ese instante se enviará un mail automático confirmando la reserva y luego se concluirá con el pago una vez que un ejecutivo de venta se comunique con el cliente para efectuar el pago, luego que se realicen las preguntas de seguridad y el pedido de pago a la tarjeta (ejemplo, Visa, Mastercard, etc.). Luego de concluido el pago, se enviara otro mail automático con la confirmación de pago y posteriormente el voucher con el servicio contratado por el cliente, en el caso de un aéreo un e-ticket o en el caso de un servicio de hotelería el voucher correspondiente, datos del hotel y un mapa de ubicación. En el caso de corresponder una guía de las anteriormente mencionadas, también se adjuntará. Por último se deberá implementar un proceso de post venta, que el cliente sienta el interés por parte de la empresa de que no solo se le vendió un servicio, sino que también importa que experiencia tuvo con dicho servicio. Este punto es fundamental para la selección de proveedores o de futuros contratos.

De Cordoba a Buenos Aires

Económica

1 Adulto

30/11/13 al 05/12/13

NUEVA BÚSQUEDA

50 Aéreos disponibles

Filtrar por precio:
\$ 1225.07 - \$ 2050.49

Horario ida:
06:15 - 19:00

Horario vuelta:
06:30 - 22:00

Escalas:
 Sin escalas

Aerolíneas:

¿Querés que busquemos las mejores tarifas cerca de tu fecha de vuelo?

Ampliar mis opciones!

Opción 1

IDA Tiempo total del vuelo 01:15hs.

Vuelo	Salida	Llegada
 LA-4221, operado por LA	06:40 30 de Noviembre Cordoba (COR)	07:55 30 de Noviembre Buenos Aires (AEP)

Precio final
\$ 1.225,07

[Detalles de la tarifa](#)

RESERVAR →

VUELTA Tiempo total del vuelo 01:30hs.

Vuelo	Salida	Llegada
 LA-4220, operado por LA	20:45 05 de Diciembre Buenos Aires (AEP)	22:15 05 de Diciembre Cordoba (COR)

Opción 2

IDA Tiempo total del vuelo 01:15hs.

Vuelo	Salida	Llegada
 LA-4221, operado por LA	06:40 30 de Noviembre Cordoba (COR)	07:55 30 de Noviembre Buenos Aires (AEP)

Precio final
\$ 1.225,07

[Detalles de la tarifa](#)

Luego de seleccionar la opción mas conveniente para el cliente, deberá “reservar”, para dar inicio al pago :

Información del Vuelo

Vuelo de ida:
Cordoba - Buenos Aires
 LA-4221
 Saliendo el 30 de Noviembre a las 06:40hs.
 Arribando el 30 de Noviembre a las 07:55hs.

Vuelo de vuelta:
Buenos Aires - Cordoba
 LA-4220
 Saliendo el 05 de Diciembre a las 20:45hs.
 Arribando el 05 de Diciembre a las 22:15hs.

Detalle de la tarifa:

- 1 Adulto \$966 - Impuestos: \$ 215,6
- Cargo por servicio: \$ 43,47

Política de cancelación:
 Esta tarifa es válida únicamente para residentes de Argentina. Puede ver las reglas y restricciones de este boleto [aquí](#).

Esta compra es segura, avalada por certificados SSL de máxima seguridad. Su precio y disponibilidad están garantizados por TengoQueViajar.com.

Precio final
\$ 1.225,07

¿Estás registrado?

No tengo usuario (no hay problema, no es necesario que te registres)

Tengo un usuario en Tengoqueviajar.com y soy el pasajero principal

Tengo un usuario en Tengoqueviajar.com y **NO** soy el pasajero principal

¡Estás a punto de completar tu reserva!

Datos del pasajero principal:

Nombre: DNI/Pasaporte:

Apellido: Nacionalidad:

E-mail: Teléfono:

¿Cómo querés pagar?

Elija su banco y tarjeta para ver nuestras opciones de financiación

Banco:

Tarjeta:

Un pago de **\$1.225,07** **sin interés**

1 cuota de **\$437,34** y 2 cuotas de **\$393,87** **sin interés!**

CHAT ONLINE
Habla con un representante

0810 5555 878
CONTACTO DIRECTO

- 1 cuota de \$240,4 y 5 cuotas de \$196,93 **sin interés!**
- 1 cuota de \$174,76 y 8 cuotas de \$131,29 **sin interés!**
- 1 cuota de \$141,94 y 11 cuotas de \$98,47 **sin interés!**

Nro. Tarjeta: Vencimiento: MM AA Cód. seguridad:

Datos del titular de la tarjeta:

Nombre: DNI:
 Apellido: Teléfono:
 Sexo: Masculino

Dirección de entrega del resumen de tarjeta:

Dirección: Nro: Piso: Dpto:
 Ciudad: Cod. Postal:
 País: Argentina

Comprendo y acepto la política de la reserva y los términos y condiciones de uso de TengoQueViajar.com

COMPRAR! ➔

Luego de reservar el cliente recibirá un mail de confirmación y luego un representante se comunicará con este:



TU RESERVA

Información de la reserva

h2



Número de vuelo: H2-506

Fecha/Hora salida: 01 de Enero 07:00

Fecha/Hora llegada: 01 de Enero 09:05

Operado por: H2

Estimado Cliente:

Su reserva ha sido exitosa, uno de nuestros representantes se comunicará a la brevedad a fin de corroborar sus datos.

Gracias por elegir Tengoqueviajar.com, la página de reservas on-line de Excursiones Turicentro (Legajo 439).

CÓDIGO DE RESERVA: YBMOYY

MONTO TOTAL: \$ 4.707,39

ESTADO: Confirmada

Pasajeros: 2 adultos y 0 niños.

h2



Número de vuelo: H2-1170

Fecha/Hora salida: 01 de
Enero 19:30

Fecha/Hora llegada: 01 de
Enero 23:55

Operado por: H2

Pasajeros: 2 adultos y 0 niños.

h2



Número de vuelo: H2-197

Fecha/Hora salida: 28 de
Enero 06:30

Fecha/Hora llegada: 28 de
Enero 09:50

Operado por: H2

Pasajeros: 2 adultos y 0 niños.

h2



Número de vuelo: H2-503

Fecha/Hora salida: 28 de
Enero 18:30

Fecha/Hora llegada: 28 de
Enero 20:35

Operado por: H2

DATOS DEL PASAJERO:

Nombre: Lucas Polini
Documento/Pasaporte: 33259875
Teléfono: 1131599645
E-mail: lucasgp@gmail.com

PASAJEROS ADICIONALES:

- Incociati, María Laura

¡Le deseamos un muy buen viaje!
Atentamente,

Tengoqueviajar.com

Pasajeros: 2 adultos y 0 niños.

Política de cancelación: Esta reserva caduca a las 23:59hs del día de reserva si no es emitida

Usted es responsable por cualquier problema que pueda suscitarse en el momento de embarque por cuestiones de documentación personal necesaria para viajar y ajena a Excursiones Turicentro (Legajo 439). Puede ver la documentación requerida [aquí](#). Le aconsejamos reconfirmar el regreso en destino con la compañía aérea 24/48 hs antes de la salida.



Esta compra es segura, avalada por certificados SSL de máxima seguridad. Su precio y disponibilidad están garantizadas por Excursiones Turicentro (Legajo 439).



la página de reservas on-line de Excursiones Turicentro (Legajo 439)
Este correo es generado automáticamente, por favor no lo responda. Cualquier duda, llámenos al 0810-5555-878

Como conclusión en lo que respecta a canales, se podrá observar que son diversos los que hay, desde la empresa al cliente y viceversa, por ello habrá que gestionarlos de manera profesional y no tener fisuras en la respuesta, de este modo la empresa también brindará una imagen confiable y seria. Por otro lado es importante capacitar a los RRHH para que la respuesta al posible cliente o cliente sea satisfactoria, haciendo sentir que por más que no sea un servicio que se brinda de manera presencial, la empresa es responsable y trata de satisfacer al cliente.

Para el modelo de negocios en el que se enmarca TQV, se sigue a los autores de la bibliografía de referencia, los cuales implementan un cuadro con distintos ítems a tener en cuenta, el mismo se presenta en el Anexo N° 9.

4.4 Relaciones con los Clientes

Como pasa con la segmentación, la relación con los clientes implica varias aristas en las cuales se deberá focalizar, ya que al ser una empresa nueva se deberá captar clientes como así también fidelizarlos y estimular las ventas.

Para este tipo de modelo de negocio lo más común es utilizar, lo que los autores de la bibliografía troncal definen como, un mix entre Autoservicio y Asistencia Personal. A través del Autoservicio, la empresa pone al servicio del cliente todos los medios on-line necesarios para poder satisfacer su necesidad de manera personalizada. Con referencia al modelo de negocio TQV, el cliente tendrá en la página principal un buscador de vuelos, con el que podrá personalizar el vuelo a medida, seleccionando fechas como así también el vuelo por conveniencia de precios, cantidad de escalas y hasta por aerolínea. Otro de los buscadores es el de hoteles, que al ser de elaboración propia del mayorista Chasma tours, cuenta con 16 integraciones con Brokers hoteleros a nivel mundial, lo cual ofrece un abanico de opciones muy grande; como en los vuelos, en este buscador podrá seleccionar el destino, la cantidad de huéspedes, noches, precios y también ubicación, ya que a través de Google Maps se ubicará el hotel seleccionado en la ciudad solicitada. Por último en lo que concierne a buscadores, se implementarán tres buscadores similares al de hoteles y vuelos, estos son: transfer de aeropuerto a hotel y viceversa, atracciones/excursiones y alquiler de autos, el cliente podrá verlos por destino, fechas, precios, servicios, etc. Por otro lado se ofrecerán paquetes pero de manera offline ya que este es un producto que entra dentro de los llamados “enlatados” y están sujetos a requerimiento por parte de los clientes, como ventaja competitiva, al ser del mayorista del grupo estos tienen precios competitivos. Luego de haber iniciado el proyecto, se piensa en incorporar un. Estas

herramientas son muy útiles ya que permitirán conocer que se puede hacer o visitar en el lugar de destino y pagarlo en Argentina sin tener que desembolsar divisas en el extranjero o cargar el límite de una tarjeta de crédito.

Con la Asistencia Personal el cliente podrá realizar reclamos, evacuar dudas, puede hacer consultas sobre pagos, gestionar devoluciones o reintegros, etc. Lo que se pretenderá lograr con TQV es que a pesar de la gran cuota de personalización a través del autoservicio, el cliente podrá tener la certeza que, de necesitar una respuesta o una solución, el soporte humano de la empresa estará a disposición de ellos para poder resolver su inconveniente o evacuar las dudas. Para ello, en el presente modelo de negocio, se buscará conformar un equipo homogéneo de personas idóneas en el sector turístico y que estén capacitados en herramientas tecnológicas.

Otro punto que no puede quedar afuera de la relación con el cliente, es la estrategia que tendrá TQV con respecto al manejo de redes social que ha sido mencionado anteriormente, ya que al ser una empresa totalmente digital se debe tener presencia en las distintas redes sociales con un alto grado de compromiso hacia el cliente, tratando de generar un “engagement” fuerte entre la empresa y el cliente.

Otra acción que puede llegar a desarrollarse para relacionarse con el cliente es el marketing de contenido, esto consiste en brindarle al posible cliente contenidos valiosos para él, distribuyéndolos gratuitamente, ya sea de manera escrita (blog, a través de redes sociales, newsletter, etc.), en video, reuniones, etc.

4.5 Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingreso en este modelo de negocio serán mayormente las denominadas “gastos de corretaje”, ya que la agencia on-line será un intermediario de aerolíneas,

hoteles, empresas de alquiler de autos, excursiones, viajes en cruceros, transfer, etc. Por cada venta de algún servicio, la empresa tendrá una comisión por parte del prestador de dicho servicio (anteriormente se han detallado las comisiones de los distintos servicios).

En este rubro no se ganan grandes porcentajes por venta, por lo que se necesita tener una alta rotación para poder tener un volumen de ingreso que permita al proyecto ser rentable y a la vez deben ofrecerse precios competitivos. Los puntos porcentuales de comisión, más o menos, son los que tiene de ganancia cualquier agencia, por lo que no habrá grandes diferencias de precios entre TQV y las otras empresas del sector, el modelo de negocio planteado especialmente debe hacer hincapié en el soporte humano capacitado que pueda estar disponible para cualquier cliente, en la inversión en publicidad para dar a conocer la marca, en un diseño no solo atractivo sino a la vez sencillo para que el proceso de búsqueda y compra sea más fácil y eficiente.

Como se comentó anteriormente los ingresos por comisión son bajos, por ello se incorporará un concepto llamado “cargo de emisión” en lo que respecta a aéreos, las empresas on line como Despegar.com, Avantrip, etc. cuentan con este concepto, y es un plus a la comisión por la venta. Este cargo de emisión suele ser entre un 5% a un 20% del valor neto dependiendo de la tarifa, la comisión y la ruta. Con este cargo de emisión las empresas también pueden favorecer a alguna aerolínea con la que tengan más *over* o incentivo por producción posicionándolas como más baratas en la pantalla de búsqueda.

Para este modelo de negocio el tipo de precio es dinámico, ubicándose en el tipo de *Gestión de la Rentabilidad* ya que depende del “inventario” en el momento de la compra y el mismo varía según la demanda del mercado. Mientras el cliente compre

con mayor antelación su viaje, siempre podrá conseguir mejores precios que si compra con poco tiempo.

Uno de los ingresos con los que puede contar este modelo de negocio es lo que se denomina “Producción”, esto es un acuerdo entre la aerolínea y la empresa turística en donde la primera se compromete a pagar una suma de dinero según el volumen de venta de la segunda. Sobre los acuerdos no se ha podido acceder sobre ningún modelo de contrato ya que son privados y cada aerolínea negocia distinto con las empresas.

En lo que respecta a la demanda se puede intervenir en varias aristas, ya que se desea que la misma vaya aumentando de forma paulatina por pedido del propietario, ya que TQV apunta a un público distinto al de Turicentro (mayormente personas mayores de 40 años, grupos de jubilados y clientes corporativos). Como se mencionó anteriormente, este proyecto busca centrarse en clientes de 26 a 35 años y por ello la mayoría de las acciones estarán pensadas para dicho segmento, lo cual no quita que personas más jóvenes o mayores al segmento foco puedan comprar, ya que como se ha mencionado anteriormente, cualquier persona que busque satisfacer una necesidad relacionada al turismo y quiera hacerlo a través de internet, podrá hacerlo.

Como primera medida, se realizará Marketing SEO y SEM vía Google, según las métricas SEM mostradas en el apartado de canales se pretende llegar un promedio de 41 ventas por mes para los primeros 4 meses. Luego de optimizar las búsquedas con posicionamiento SEO y aumentar la inversión para SEM a \$25.000, se podrá lograr un promedio de 130 ventas por mes, según se indica desde la empresa La Ideé. Esta cantidad de ventas podrán aumentarse invirtiendo más dinero en el posicionamiento SEM y haciendo más eficiente el SEO.

Como segunda medida, se utilizará una base previamente segmentada de 70 mil personas, la misma será provista por su propietario, Agustín Barrigó que además de

desempeñarse como Community Manager, realiza servicios de mailing. El uso de la base costará \$4000 por única vez, ya que la plataforma de envío será la de Nutus y el armado de las promociones también. La tasa de apertura es de aproximadamente de un 5% a un 8% por lo que entre 3500 a 5600 personas estarán recibiendo información de TQV por envío y se realizarán por lo menos 3 envíos semanales. Por otro lado, se podrá ir armando y segmentando una base propia a través de los mail que las personas introduzcan tanto para ingresar al chat on line, como así también el mail que pongan para comprar, por consultas a través de Facebook, de las llamadas (los operadores pedirán mail, nombre, destino, como ubico la empresa, etc.), etc. Hasta el momento se han registrado un promedio de 93 consultas telefónicas por mes, de las cuales 43 son vía buscador Google y no se tendrán en cuenta ya que están contabilizadas en el ítem anterior y 50 llegaron por envío de mail, por el chat on line que se encuentra en la web, por consultas a través de publicidades en Facebook o por referencia de un comprador, de estas 50 consultas se concretaron 27 ventas. Con el correr del tiempo se irán incorporando más e-mail de las personas interesadas, se hará más eficiente la publicidad y podrán obtenerse mejores métricas, estos números son los que hay para diciembre de 2013 y se espera un mayor crecimiento tanto en las consultas como en las ventas. Todavía no hay un comportamiento uniforme de ventas, debido a que la marca es nueva, por lo que no se puede realizar estadísticas de ventas como así si lo permite la inversión a través de Google.

Como tercera medida, se buscará captar a los alumnos de algunas Universidades del país. Se concretarán convenios con beneficios para los alumnos y personal de las Universidades, llegando tanto por redes sociales como con presencia en las mismas. Para comenzar se plantearon algunas provincias (Córdoba, Mendoza, Santa Fe, Buenos Aires y Entre Ríos) y dentro de las mismas algunas universidades, a las cuales

se espera llegar a unos 350.000 alumnos. Con esta intervención no solo se busca que los alumnos se conviertan en clientes, sino que también conozcan y hagan conocer la marca TQV a través de distintos medios, ya sea boca en boca, por redes sociales, blogs específicos, presencia en los lugares de concurrencia, etc. De estas acciones no se puede medir que impacto tendrán en la cantidad de ventas, podrán realizarse algunas proyecciones cuando se empiece a implementar.

Si la demanda crece un 20% para el siguiente año 2014 (el e-commerce ha crecido el 44% de 2011 a 2012, ver anexo N°7), el proyecto podrá empezar a recibir flujos positivos de ingresos a partir del mes de Marzo, pudiendo así recuperar el monto de la inversión en el mes de Mayo de 2014 y de allí en adelante se estiman flujos positivos. Esta estimación se basa solo en lo que realmente puede estimarse con la publicidad de Google y las herramientas utilizadas anteriormente (mailing, Facebook, chat desde la web, etc.) por lo que resulta un análisis totalmente pesimista, ya que las expectativas de demanda se superarán ampliamente con las acciones que realizará la empresa, sumado a que el público irá conociendo la marca y con ello podrá crecer más rápidamente, pero esto no puede estimarse hasta que no empiece a suceder.

+Ventas: en este concepto se multiplicarán las estimaciones, según los porcentajes que podrían llegar a venderse como se explica en el punto de equilibrio en la parte de costos.

	N° VTA	%	PRECIO	TOTAL
Aéreos, primero 4 meses				
Venta:	68	0.35	1665	39627
Costo:	68	0.35	1552	36937.6
Ganancia				2689.4
Ganancia por cargo de emisión:	68	0.35	85	2023
Ganancia total				4712.4

Aéreos 8 meses restantes

Venta:	157	0.35	1665	91491.75
Costo:	157	0.35	1552	85282.4
Ganancia				6209.35
Ganancia por cargo de emisión:	157	0.35	85	4670.75

Ganancia total				10880.1
----------------	--	--	--	----------------

Aéreos internacional primeros 4 meses

Venta:	68	0.3	6800	138720
Costo:	68	0.3	6120	124848
Ganancia				13872
Ganancia por cargo de emisión:	68	0.3	300	6120

Ganancia total				19992
----------------	--	--	--	--------------

Aéreos internacional 8 meses restantes

Venta:	157	0.3	6800	320280
Costo:	157	0.3	6120	288252
Ganancia				32028
Ganancia por cargo de emisión:	157	0.3	300	14130

Ganancia total				46158
----------------	--	--	--	--------------

Servicio de Hotelería primeros 4 meses

Venta:	68	0.15	420	4284
Costo:	68	0.15	340	3468

Ganancia				816
----------	--	--	--	------------

Servicio de Hotelería 8 meses restantes

Venta:	157	0.15	420	9891
Costo:	157	0.15	340	8007

Ganancia				1884
----------	--	--	--	-------------

Alquiler de auto primeros 4 meses

Venta:	68	0.02	400	544
Costo:	68	0.02	340	462.4

Ganancia =				81.6
------------	--	--	--	-------------

Alquiler de auto restantes 8 meses

Venta:	157	0.02	400	1256
Costo:	157	0.02	340	1067.6

Ganancia				188.4
----------	--	--	--	--------------

Alquiler de transfer primeros 4 meses

Venta:	68	0.01	200	136
Costo:	68	0.01	170	115.6

Ganancia				20.4
----------	--	--	--	-------------

Alquiler de transfer 8 meses restantes

Venta:	157	0.01	200	314
Costo:	157	0.01	170	266.9

Ganancia				47.1
----------	--	--	--	-------------

Excursiones primeros 4 meses				
Venta:	68	0.02	800	1088
Costo:	68	0.02	640	870.4
Ganancia				217.6
Excursiones 8 meses restantes				
Venta:	157	0.02	800	2512
Costo:	157	0.02	640	2009.6
Ganancia				502.4
Paquetes primeros 4 meses				
Venta:	68	0.15	10000	102000
Costo:	68	0.15	8500	86700
Ganancia				15300
Paquetes 8 meses restantes				
Venta:	157	0.15	10000	235500
Costo:	157	0.15	8500	200175
Ganancia				35325

Por otro lado si desde la empresa se dice que esperan tener un crecimiento anual de 20% a 30% para los próximos años, por lo que si se aplica al cash flow, se podrá determinar el VAN. Por otro lado, el propietario pretende una rentabilidad de 20% y como se ve a continuación el mismo es negativo por lo que el proyecto no es viable en su implementación. Para volverlo viable, se necesitará un mayor caudal de ventas, ya que teniendo en cuenta la posibilidad de crecimiento (por los factores anteriormente expuestos), el Know How del equipo, las perspectivas de los años posteriores y el público que no se está teniendo en cuenta, se podría volver viable. Por ahora y con los números que arrojan las proyecciones, no es viable.

total año 1	-2028811.352
total año 2	322909.42
total año 3	419782.2488
total año 4	545716.9234
total año 5	709432.0004
inversión	204000
tasa de descuento	20%
van	\$ -606,906.26
tir	3%

4.6 Recursos Claves

Para el modelo de negocio que se desarrollará, los recursos claves que se requieren son diversos, los cuales se describirán en los siguientes ítems:

- **Físicos:** se necesitará una vasta infraestructura en TI (Tecnologías de información), ya que el modelo que se estudia es virtual y uno de los factores clave de éxito que se considera es el soporte que la empresa tendrá para responder a la demanda de los clientes. Otro de los recursos físicos necesarios es el alquiler de un espacio donde se pueda ubicar al soporte humano de respuesta al cliente, como así también la estructura administrativa del negocio.
- **Intelectuales:** aquí podemos separar estos recursos en dos partes, la primera el asesoramiento y la intervención de la empresa Nutus con el diseño, puesta en marcha y mantenimiento de la plataforma on-line, los cuales cuentan con el *Know how* específico para este trabajo. Y en segundo lugar, la gestión de base de datos de los clientes de la empresa, con el fin de gestionarlos de manera correcta, pudiendo hacer un seguimiento de las preferencias y de esta manera poder ofrecerles productos u ofertas en las cuales se tiene cierta certeza que

serán atractivos para él. También para esta parte se recurrirá al asesoramiento de la empresa Le Idée a fin de cuantificar y direccionar la información.

- **Humanos:** los recursos humanos son uno de los factores clave para llegar a tener éxito, ya que el modelo de negocio se plantea de manera tal, que si el cliente tiene algún inconveniente o duda en el proceso de búsqueda o adquisición pueda recurrir al soporte humano de la empresa. Estas personas serán los encargados de dirimir cualquier duda o problema de manera profesional, haciendo que el cliente quede satisfecho, generando así una óptima experiencia de compra. También la empresa contará con personas encargadas de la administración de la unidad de negocio, las cuales deberán mantener relaciones con los proveedores de la empresa y procurar que no falte ninguno de los servicios ofrecidos. También se deberán controlar todo lo que respecta a la administración en sí, pago de impuestos, servicios, sueldos, proveedores, etc., otro punto a destacar es el control de la rentabilidad del negocio, la confección de las facturas electrónicas y el envío de las mismas.
- **Económicos:** los recursos económicos son de gran importancia en un modelo de negocio como éste, ya que garantiza el respaldo de la empresa hacia el cliente. Primero por el nivel de inversión que debe realizarse, ya sea en equipamiento, alquiler, RRHH, capacitación de los RRHH, Marketing, acuerdos, etc. Segundo, deben cubrirse ciertos servicios que la empresa ofrece hasta que el dinero ingrese efectivamente a las arcas de la empresa, Por ejemplo los aéreos vencen cada 15 días y las tarjetas de crédito ingresan el dinero a los 30 días, ese desfase debe cubrirse.

La combinación de los recursos anteriormente mencionados, algunos en mayor grado, son los que llevarán al modelo de negocio al éxito. Para poder especificar más los recursos, se nombrarán las inversiones necesarias para que el proyecto pueda comenzar.

Inversiones	
Desarrollo Web y actualizaciones pautadas	\$125.000
Mobiliario, computadoras, impresoras, etc.	\$45.000
Capacitaciones para empleados (Nutus y P&P)	\$5.000
Base de datos (pago por única vez)	\$4.000
Instalaciones de internet + central telefónica	\$25.000

Dado los desarrollos tecnológicos anteriormente mencionados hechos por el operador mayorista del grupo, se contratará a la empresa de tecnología Nutus, a fin del desarrollo de la web del proyecto que también ha sido mencionado con anterioridad. Por otro lado se comprará mobiliario para el armado de la oficina, se contratará un plan de internet de Iplan más una central telefónica y se realizarán capacitaciones, tanto en manejo web y en el administrador de la misma, como así también en la validación de datos anti estafa.

4.7 Actividades Claves

Las actividades claves en torno al modelo de negocio planteado, tendrán más que ver con las Plataforma/red, ya que las actividades de la empresa se encontrarán planteadas en un sistema on-line. Una de las actividades más importantes es la de

gestionar la plataforma donde se encuentra plasmado el modelo de negocio, por lo que no se deben cometer errores ya que un error puede costar la pérdida de clientes. Las actualizaciones de destinos, vuelos, hoteles, etc., serán cargadas por el mismo soporte humano que estará a cargo de la atención al cliente.

Dentro de las actividades claves, se capacitará a los RRHH para que puedan desarrollar tiempos más acotados de respuestas y que las mismas sean satisfactorias, ya que uno de los factores de éxito planteados es justamente la respuesta inmediata por parte de los recursos humanos que se encuentra detrás de la plataforma virtual. Para ello, se realizará una capacitación con la empresa P&P a fin de que las personas que atiendan al cliente estén seguras de lo que tienen que hacer y de lo que están haciendo.

Una de las actividades clave y permanentes es la de gestionar el proyecto y la de mantenerse permanentemente informado sobre las reglas de juego del sector, ya que las variables que se manejan en el mismo son diversas, ya sean nuevas resoluciones de AFIP, cambios en la parte legal, la posibilidad de una devaluación fuerte, el cambio de financiación por parte de las tarjetas de crédito, etc. Es vital para modelo de negocio presente tener la capacidad de adaptarse continuamente, ya que los cambios (ya sean impuestos o por “moda” de consumo) son constantes.

Por otro lado se deberá estar constantemente en conocimiento de que hacen los competidores, ya que en el vertiginoso mercado de la tecnología los cambios son se hacen de manera frecuente.

4.8 Asociaciones Claves

Se puede decir que este modelo de negocio puede presentar varios tipos de Asociaciones Claves, ya que cuenta con varios tipos de proveedores.

Dentro de las *Asociaciones de Competición*, se puede mencionar a las aerolíneas, ya que las mismas pueden vender los tickets aéreos tanto por su cuenta como a través de la empresa. Lo mismo sucede con las empresas que alquilan autos, el alquiler puede ser en la empresa propietaria de los vehículos o a través de la agencia on-line.

La empresa podrá también realizar *Alianzas Estratégicas*, las mismas pueden ser con tarjetas de crédito o bancos para poder ofrecer financiación en la compra de los servicios que se ofrecen. Al no contar con financiación propia estas alianzas se vuelven fundamentales para la sustentabilidad del modelo de negocio. En lo que respecta al competidor más fuerte, Despegar, muestra una alianza muy fuerte con el banco Santander Río, al cual es casi imposible acceder según nos comenta Eduardo Salerno, ya que él mismo intento generar acuerdos y no lo ha logrado. En el caso de la presente UEN se podrá llegar a presentar una alianza con el Standard Bank a través de la empresa P&P (empresa con la que se va a trabajar en la validación de datos) y con algún otro banco con el que se pueda entablar una conexión. Por otro lado, se podrán acceder a los mismos acuerdo que tiene el mayorista con los siguientes bancos:

Macro, Galicia, Patagonia y Córdoba, a fin de poder presentar una mayor variedad de financiación para los clientes, con dichas entidades hay financiación de 9 a 12 cuotas sin interés, por lo que puede llegar generar interés por partes de los clientes. Por último, también se contará con el sistema de mercado pago, quienes tienen una gran variedad de tarjetas y cuotas sin interés.

En cuanto a la asociación con los *Brokers* hoteleros, la misma se ubicaría en una *Relación Cliente-Proveedor*, ya que con la promoción de la agencia on-line los clientes podrán elegir su hotel a conveniencia. Como ya se manifestó anteriormente, TQV tendrá una plataforma virtual hecha por la mayorista Chasma Tours, por lo que se pueden realizar integraciones con más de 16 proveedores hoteleros a nivel mundial,

esto marca una ventaja competitiva en cuanto a la oferta, ya que como nos comentaba Pablo Micolini (responsable de Nutus) los competidores poseen las plataformas de 3 empresas de software Argentinas que solo permiten hasta 10 integraciones con brokers hoteleros. Por ello, se apunta a que la oferta en hoteles puede ser un buen “anzuelo” para atraer clientes.

Alianzas Estratégicas, se busca ofrecer una mayor y mejor gama de servicios, optimizando así la asignación de recursos y actividades. El presente modelo de negocios es un gran rompecabezas el cual cada pieza es fundamental para poder tener éxito, con esto se quiere decir que cada RRHH, cada alianza, recurso, cada innovación tecnológica debe ser la indicada para poder superarse continuamente.

4.9 Estructura de Costos

En cuanto a los costos en los que se incurre al implementar un modelo de negocio como este, se puede dividirlos en fijos y variables, los primeros no son muy altos, ya que se cuenta con oficinas propias, Internet con un abono mensual y sueldos de los empleados. En cuanto a los variables podemos decir que encontramos la primer barrera, ya que a pesar de que estos están directamente relacionados con el nivel de actividad, al ser un modelo de negocio en el cual la ganancia está en la comisión se deberá contar con un respaldo económico para hacer frente a las obligaciones, ya que no es igual el tiempo en el que se paga por la venta del servicio que el tiempo en que se cobra la misma.

Este modelo de negocio se encontrará dentro de las empresas que utilizan estructura de costos *Según Valor*, ya que a pesar de ofrecer los mismos servicios que otras compañías, apuesta a la generación de valor ya sea a través de la Web misma, con su

diseño, sencillez en el proceso de compra, etc. o del soporte humano con el que contará la empresa, evacuando dudas y solucionando problemas.

Dentro de las características de la estructura de costos, podemos distinguir los siguientes:

- Costos fijos: dentro de los cuales se incluyen el alquiler, los sueldos de los empleados, servicios (luz, agua, etc.), mantenimiento de la plataforma, etc.
- Costos variables: los derivados de la contratación de servicios (aéreos, hospedaje, alquiler de autos, transfer, etc.), Services de los equipos electrónicos cuando se requiera, etc.

La empresa puede llegar a obtener economías de campo, ya que en una misma Web el cliente, puede comprar un ticket aéreo, el hospedaje y el transfer in/out. También en cuanto a la promoción, lo que se publicita es la página en sí, con todos los servicios que ofrece, teniendo en cuenta que cualquier servicio que el cliente compre, el voucher se entrega de manera inmediata vía correo electrónico.

Otra de las herramientas que se propone y que podrá ayudar, es el punto de equilibrio, ya que con el mismo se podrá tener una aproximación de lo que la empresa deberá vender a fin de poder cubrir sus costos totales, y a partir de cuándo comienza a generar utilidades.

Dentro de los costos que se podrán encontrar en el proyecto, podemos encontrar los asociados con la parte operativa como el servicio de internet de la empresa Iplan, para el proyecto se utilizarán 10 megas ya que otorga un caudal adecuado de velocidad.

Por otro lado encontramos los costos del personal, los mismos se encuentran dentro del convenio colectivo de empleados de comercio y se detallarán en el cuadro siguiente. También se contará con un community manager externo el cual como se ha mencionado anteriormente llevará la gestión en redes sociales. Los costos restantes

como los de Nutus, P&P, etc se encuentran en el cuadro y no se explayará mas sobre los mismos ya que ya se han mencionado que rol cumplen en el proyecto.

Costos Fijos	Precios Promedios – Costo Promedio
Community manager externo: \$3.000	Aéreo cabotaje: 1665-1552 representa el 35% de vta
Sueldos: \$12800 (2 operadores) + \$3456 aportes y aguinaldos prorrateado para este punto \$1355 x mes.	Aéreos Internacional: 6800-6120 representa el 30% de vta
Internet Iplan y luz: \$800	Auto: 400-340 representa un 2% de vta
Publicidad Google: \$15.000 por mes	Transfer: 200-170 representa un 1% de vta
Publicidad Facabook: \$3.000	Excursiones: 800-640 representa un 2%
Costo Nutus: \$4.000	Paquete: 12.000-10.200 representa un 15%
Validador de datos P&P: \$10 por consulta, \$680 por mes	Hotel: 420-340 representa un 15% de vta

Costos fijos / Precio-costo:

\$ 44,091.00
 \$ 560.25
78.70 N° de ventas

Para poder cubrir los costos fijos TQV deberá realizar 79 ventas, las mismas se dividirán en:

- 26 aéreos de cabotaje
- 24 aéreos internacionales
- 12 servicios de hotelería
- 2 alquileres de autos
- 1 ventas de transfer
- 2 ventas de excursiones
- 12 ventas de paquetes

Estas estimaciones pueden ir variando con el correr del tiempo, el modelo de negocio puede ir modificando costos fijos según el requerimiento de la actividad. Por lo visto, se deberá realizar 79 ventas para poder cubrir los costos para no incurrir en pérdidas.

4.10 Patrones

En este punto particular, se comenzará a utilizar las definiciones y propuestas mencionadas por la bibliografía troncal del presente trabajo final. Se hacen referencia a “patrones” a características similares de los diferentes módulos de negocio. Como se podrá observar, no todos los patrones planteados serán implementados, sino solo los que se cree más relevantes.

4.10.1 Desagregación de Modelos de Negocio

Como ya se ha explicado anteriormente, la empresa “desagregada” sostiene que existen tres tipos de actividades empresariales diferentes y que deben ser tenidas en cuenta de manera separada, las mismas son: relación con el cliente, innovación de productos e infraestructura.

Para el caso de estudio, se encuentra con la inmejorable oportunidad de poder utilizar dichos patrones, ya que como se observará a continuación, TQV podrá hacer foco en uno de los ítems de la Desagregación el cual podrá darle una ventaja competitiva importante, este es “la relación con los clientes”, dejando al operador mayorista del grupo que haga “innovación de productos” y a la empresa Nutus de tecnología en lo que es Infraestructura, que en este caso de estudio es la plataforma virtual en la que los clientes operan. Con estas tres empresas desarrollando los patrones, se puede contar con la implementación de los mismos sin sobrecargar al modelo de negocio en estudio con cada uno de ellos.

- Relación con los clientes: este es el patrón que el modelo de negocio deberá desarrollar para poder dar a conocer sus productos y poder hacer frente a empresas como Despegar.com o Aviantrip, ya que a través de un feedback por diversos medios (Página, e-mail, Facebook, Twitter, etc.) el cliente no solo contará con un armado personalizado a través de la Web, sino que también podrá comprobar que el soporte humano está presente y que esta para ayudarlo. Uno de los principales focos en los que se deberá hacer hincapié es en lo que anteriormente se denominaba como “Engagement”, que es la generación de empatía, compromiso, etc. por parte de la empresa para con el usuario, esto se logrará a través de redes sociales, blogs, etc. Dicho “Engagement” será sostenido por la respuesta ya sea telefónicamente como virtual, y como anteriormente se comentaba los RRHH deben estar capacitados para ayudar al cliente, para brindarles soluciones o simplemente para asesorarlo en lo que el cliente necesite.
- Innovación de productos: en lo que concierne este patrón, el operador mayorista del grupo será el encargado de ofrecer los “productos terminados”

(nos referimos a paquetes, acuerdos con aerolíneas, hoteles, etc) para que TQV pueda ofrecerlos a los consumidores finales a través de su Website. Por ello es que se cree que TQV posee una ventaja competitiva la cual deberá aceptar con el mayorista para no generar demoras ni errores en lo que se ofrezca. De esta manera, se pueden armar productos a medida para la unidad de negocios planteada, ya que a través de la página como así también de las redes sociales, se podrá tener información precisa en cuanto a los gustos de los consumidores, preferencias y requisitos de los destinos o de los servicios que va a contratar.

- Infraestructuras: en este caso la empresa Nutus, que se dedica al desarrollo de Software, será la encargada de la infraestructura tecnológica de TQV, armando y diseño de la Website, generando una interfaz entre la Web y los sistemas de reserva on line, desarrollando los Flyers digitales tanto para la Web como para las redes sociales, etc. Tener una empresa especializada como partner es vital, ya que se pueden hacer modificaciones, mejoras o programas a medida para poder mostrar un servicio eficiente y con una excelente usabilidad (definición utilizada para referirse a que la web sea un “sitio amigable”y agradable para el usuario) de la Web.

Al contar con las empresas dedicadas a desarrollar cada una un patrón, se está logrando los que los autores denominan Desagregación de Modelos de Negocios, por lo que en este caso en particular, no se están dejando de lado los otros patrones, sino que se está especializándose en el que tendrá mayor peso para su éxito.

4.10.2 Plataformas Multilaterales

Se podrá decir que TQV estará siendo parte de dicho “Patrón”, ya que será intermediario entre empresas de servicios turísticos (aerolíneas, cadenas de hoteles, rentadoras de autos, etc.) y los consumidores finales (usuarios de la web), como se ha mencionado el modelo de negocio es justamente una plataforma, la misma atraerá prestadores de servicios y usuarios, pudiendo llegar a una interacción de ambos pero con intermediación del modelo de negocio.

Aunque estrictamente estas empresas no son anunciantes, las mismas podrán realizar convenios con el operador mayorista (Chasma Tours) y a través del modelo de negocio planteado y de su plataforma virtual llegar a los clientes finales con los servicios que ofrece cada empresa según la actividad que realice. Independientemente que estas empresas, y sobre todo las Aerolíneas, poseen Websites con la posibilidad de vender sus tickets aéreos, de realizar campañas publicitarias, etc. estas empresas también buscan llegar a los clientes vía intermediarios, ya que éstos pueden llegar a otro público (con una estrategia de captación y de fidelización de clientes). También estará la opción de armar los denominados “paquetes” o “chárter” que pueden ser incluidos como producto exclusivo de un agente de viajes, con lo que aquí podrá diferenciarse de éstas compañías que solo ofrecen uno de los servicios del paquete que la agencia ofrece.

Por ello es que se considera que TQV puede incluirse como un modelo de negocio con un “Patrón” de Plataforma Multilateral, no en un 100%, pero con aspectos similares a lo planteado en la bibliografía.

4.10.3 Modelos de Negocios Abiertos

En el caso de este patrón puntualmente, hay una interacción entre distintas empresas y que puede implementarse tanto la transferencia de conocimientos, productos, etc. “de

adentro hacia fuera” como “de afuera hacia adentro”. Para el primer caso, “ de adentro hacia fuera”, se puede dar la relación con la empresa Nutus, ya que tanto a través del Operador mayorista como del modelo de negocio planteado, se puede brindar el Know How de la industria turística, para que puedan diseñar Softwares mas completos y eficientes para las empresas del rubro. A su vez, en el caso “de afuera hacia adentro”, Nutus puede capacitar y también brindar su Know How a parte del personal en la utilización de las herramientas tecnológicas, ya sea en envíos de mailing, manejo de estadísticas en Web, administración de redes sociales, etc. Además Nutus puede hacer grandes aportes en lo que es Investigación y Desarrollo en lo que respecta a la plataforma virtual en la que esta montada el modelo de negocio, ahorrando los costos inherentes y el tiempo que lleva montar un departamento de I&D.

Como puede observarse, el tipo de modelos de negocios abiertos puede ayudar a generar una ventaja competitiva en ambas empresas, haciendo que cada una siga especializándose en lo que hace, pero a su vez también conociendo una parte fundamental para diferenciarse con nuevas ventajas.

4.11 Diseño

A continuación, se podrá apreciar algunas técnicas las cuales pueden ayudar a diseñar el modelo de negocio deseado de manera eficiente, teniendo en cuenta ciertos puntos planteados por los autores de la bibliografía consultada.

4.11.1 Aportaciones de Clientes

Parece obvio en cualquier modelo de negocio tener idea de que quieren los clientes, pero no es así, muchos modelos fracasan por no tener en cuenta a los clientes.

En el modelo de negocio planteado, lo que aporten los posibles futuros clientes es de suma importancia, ya que como se mencionó anteriormente, es un mercado con mucha competencia y en donde hay un competidor de gran envergadura (Despegar.com). Se tomarán tanto la opinión de posibles clientes especializados en compra a través de la Web como así también la de personas que tengan conocimientos básicos en el uso de Internet, de esta manera se podrá verificar que el modelo de negocio satisface tanto a “expertos” como a “principiantes”. Una vez consolidado los que los potenciales clientes quieren, se verificará junto a la empresa que diseña la plataforma virtual, que deberá agregarse y que no se pondrá, como se comentaba anteriormente esto hace al concepto de usabilidad, con lo que se pretende que la experiencia de compra, la búsqueda de información, la navegación en el sitio, la experiencia en la web, etc. puedan llegar a ser placenteras para el cliente. Este punto es uno de los factores claves para que los usuarios vuelvan a la web, tanto a buscar información como así también a comprar.

Para poder diseñar una Web completa para los futuros clientes, es que se utilizará el mapa de empatía para poder recurrir a este en el armado del modelo de negocio. (Ver Anexo N°10).

4.11.2 Ideación

El modelo de negocio que se plantea, surge de varios “epicentros” (de los distintos módulos), se cree que los que mas influencia tienen es el de Oferta y el módulo de Clientes. El módulo de oferta, busca llegar al cliente con buenos precios, con distintos servicios, con atención personalizada, con una Web agradable y sencilla para el proceso de selección y compra, con mas opciones de cada producto, etc.

Para el caso del módulo de los clientes, TQV lo que busca es que la experiencia de compra sea buena para el cliente, pudiendo personalizar lo que el cliente desea, con distintas formas de pago, con un soporte humano capacitado para solucionar los inconvenientes o buscar alternativas etc.

Ambos epicentros en los que se basa el modelo de negocio son igualmente importantes y entre estos debe haber una simbiosis para que la entrega de valor al cliente sea lo suficientemente satisfactoria para este.

4.11.3 Pensamiento Visual

Se cree que a través del lienzo es posible transmitir como será el negocio, como entregará valor y de qué manera funcionará. Con el lienzo se podrá mostrar a los integrantes del modelo de negocio como se pretende que funcione, a dónde y cómo llegar. También mostrar quiénes son nuestros socios comerciales y las actividades clave que se deberán realizar a fin de maximizar los ingresos y reducir los costos. Con el lienzo se estará graficando el funcionamiento del modelo de negocio. Es de suma importancia que las personas que forman parte del proyecto conozcan a fondo la esencia del negocio, sobre todo en la forma que se entregará valor, para que desde un comienzo el cliente lo perciba. Por otro lado, el conocer cómo está pensado el modelo de negocio, ayuda a fijar los objetivos sin que estos se dispersen con el tiempo.

4.11.4 Creación de Prototipos

En este punto, se busca darle forma al modelo de negocio. En primer lugar y a través del lienzo, se busca analizar el funcionamiento y la propuesta de cada módulo, se incorporan variantes o se sacan. Con respecto al funcionamiento del negocio y la propuesta de valor, se utilizará un prototipo de la empresa Nutus con el que se busca exigir al máximo a la plataforma que soporta el modelo de negocio y al programa que administrará las reservas, cobros, envío de vouchers, etc. por parte de los RRHH. Con esta versión de prueba de la página de reservas, también se podrán ir incorporando ciertos servicios u operaciones que agreguen valor y se desecharán aquellas que no lo entreguen. Por otro lado, las persona que hagan de operadores podrá capacitarse con reservas de prueba, pudiendo hacer casos reales de compra y gestionando el cobro a través del administrador. Una vez aceitado tanto el proceso de compra como el back office, las personas responsables podrán manejar una reserva sin problemas, pudiendo brindar una buena atención. Es importante buscar distintos perfiles de potenciales clientes para que usen dicho prototipo y con ello recabar información sobre lo que será el modelo de negocio.

4.11.5 Escenarios

Para el modelo de negocio en cuestión, los que se proyectarán serán escenarios futuros, a fin de poder ser más previsibles con los posibles cambios que influenciarán tanto al modelo de negocio como a potenciales clientes, etc.

Se busca hacer estimaciones o posibles escenarios que puedan afectar o favorecer al modelo de negocio planteado tratando de reducir incertidumbre o buscando estrategias alternativas a las definidas para un escenario puntual.

Pronóstico/Escenario	Optimista	Neutral	Pesimista
Políticas de Estado para promoción del turismo interno.	Mayor cantidad de feriados y fines de semana largos.	Que se repitan los de 2012.	Que disminuyan.
Restricción en la compra de divisas y usos de tarjeta.	Que se pueda adquirir un dólar “turista” y se saque el recargo del 20%.	Que sigan las restricciones a la compra de divisas y el 20% de recargo.	Que aumenten las restricciones de compra de divisas y el recargo.
Situación económica del país.	Que la inflación disminuya y haya mayor demanda.	Que sea como 2012.	Que aparte de mayor inflación haya recesión.
Tecnología y acceso a Internet.	Mas velocidad, mejor precio y mayor cantidad de productos con conectividad.	Que siga como en 2012	Que aumente el precio por el mismo producto y se restrinja la importación los productos con acceso a Internet.

4.12 Flujos de Fondos

A continuación se mostrará la información que se ha ido desglosando a través de todo el trabajo, se presentarán dos flujos de fondos con el propósito no solo de mostrar lo proyectado para el primer año, sino también para estimar posiblemente los flujos del segundo año y poder mostrar cuando se espera comenzar con flujos positivos y también en qué momento se recuperará la inversión (pintado en verde).

Se detallan los posibles ingresos por ventas y una minuciosa lista de los gastos que se esperan tener, como los publicitarios, los del personal más el SAC, los operativos, etc.

A continuación podrán observarse los anteriormente mencionados flujos de caja.

	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep	Octubre
saldo inicial mes	-204000	-210607.55	-227616.31	-233633.45	-239500.17	-214381.80	-189891.39	-166013.25	-154273.81	-131286.10	-108873.09	-87020.40
Ingreso x venta	286399.00	286399.00	286399.00	286399.00	661244.75	661244.75	661244.75	661244.75	661244.75	661244.75	661244.75	661244.75
carg. Emisión	8143.00	8143.00	8143.00	8143.00	18800.75	18800.75	18800.75	18800.75	18800.75	18800.75	18800.75	18800.75
Sub total	90542.00	83934.45	66925.69	60908.55	440545.33	465663.70	490154.11	514032.25	525771.69	548759.40	571172.41	593025.10

Costo de venta	253402.00	253402.00	253402.00	253402.00	585060.50	585060.50	585060.50	585060.50	585060.50	585060.50	585060.50	585060.50
seo, sem y Face	18900.00	18900.00	18900.00	18900.00	28900.00	28900.00	28900.00	28900.00	28900.00	28900.00	28900.00	28900.00
sueldos + sac	12800.00	21120.00	12800.00	12800.00	12800.00	12800.00	12800.00	21888.00	12800.00	12800.00	12800.00	12800.00
contribuciones	3456.00	5702.40	3456.00	3456.00	3456.00	3456.00	3456.00	5909.76	3456.00	3456.00	3456.00	3456.00
internet y luz	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Nutus	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00
P&P	680.00	680.00	680.00	680.00	1570.00	1570.00	1570.00	1570.00	1570.00	1570.00	1570.00	1570.00
Com. Manager	3000.00	3000.00	3000.00	3000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00
Guiomatic	748.00	748.00	748.00	748.00	1727.00	1727.00	1727.00	1727.00	1727.00	1727.00	1727.00	1727.00
IIBB	2263.55	2098.36	1673.14	1522.71	11013.63	11641.59	12253.85	12850.81	13144.29	13718.98	14279.31	14825.63
Municipalidad	1100.00	1100.00	1100.00	1100.00	1600.00	1600.00	1600.00	1600.00	1600.00	1600.00	1600.00	1600.00
Sub total	301149.55	311550.76	300559.14	300408.71	654927.13	655555.09	656167.35	668306.07	657057.79	657632.48	658192.81	658739.13

antes de imp	-210607.55	-227616.31	-233633.45	-239500.17	-214381.80	-189891.39	-166013.25	-154273.81	-131286.10	-108873.09	-87020.40	-65714.03
IIGG												
Total	-210607.55	-227616.31	-233633.45	-239500.17	-214381.80	-189891.39	-166013.25	-154273.81	-131286.10	-108873.09	-87020.40	-65714.03

	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep	Octubre
saldo inicial mes	-65714.03	-47832.94	-43810.08	-26476.60	-9576.45	9316.62	34184.62	66917.12	91896.16	128395.84	176438.55	239674.76
Ingreso x venta	793493.70	793493.70	793493.70	793493.70	793493.70	793493.70	793493.70	793493.70	793493.70	793493.70	793493.70	793493.70
carg. Emisión	22560.90	22560.90	22560.90	22560.90	22560.90	22560.90	22560.90	22560.90	22560.90	22560.90	22560.90	22560.90
Sub total	750340.57	768221.66	772244.52	789578.00	806478.15	825371.22	850239.22	882971.72	907950.76	944450.44	992493.15	1055729.36

Costo de venta	702072.60	702072.60	702072.60	702072.60	702072.60	702072.60	702072.60	702072.60	702072.60	702072.60	702072.60	702072.60
seo,sem y Face	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00	35000.00
sueldos + sac	21120.00	31680.00	21120.00	21120.00	21120.00	21120.00	21120.00	31680.00	29568.00	29568.00	29568.00	29568.00
contribuciones	5702.40	8553.60	5702.40	5702.40	5702.40	5702.40	5702.40	8553.60	7983.36	7983.36	7983.36	7983.36
internet y luz	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Nutus	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00	4000.00
P&P	2041.00	2041.00	2041.00	2041.00	2041.00	2041.00	2041.00	2041.00	2041.00	2041.00	2041.00	2041.00
Com. Manager	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00	5000.00
Guiomatic	2079.00	2079.00	2079.00	2079.00	2079.00	2079.00	2079.00	2079.00	2079.00	2079.00	2079.00	2079.00
IIBB	18758.51	19205.54	19306.11	19739.45	20161.95	20634.28	21255.98	22074.29	22698.77	23611.26	24812.33	26393.23
Municipalidad	1600.00	1600.00	1600.00	1600.00	1600.00	1600.00	1600.00	1600.00	1600.00	1600.00	1600.00	1600.00
Sub total	798173.51	812031.74	798721.11	799154.45	799576.95	800049.28	800670.98	814900.49	812842.73	813755.22	814956.29	816537.19

antes de imp	-47832.94	-43810.08	-26476.60	-9576.45	6901.20	25321.94	49568.24	68071.23	95108.03	130695.22	177536.86	239192.16
IIGG					2415.42	8862.68	17348.88	23824.93	33287.81	45743.33	62137.90	83717.26
Total	-47832.94	-43810.08	-26476.60	-9576.45	9316.62	34184.62	66917.12	91896.16	128395.84	176438.55	239674.76	322909.42

5 Conclusión

Luego del estudio realizado, conociendo los factores que pueden afectar al modelo de negocio y teniendo en cuenta las fortalezas, el diagnóstico resulta complicado, ya que si bien la competencia es alta, la coyuntura político-económica no es la mejor y los flujos son negativos, las tendencias de consumos a través de internet se van incrementando a tasas exponenciales y el mercado cada vez tiene más consumidores, lo que muestra un rasgo alentador. El proyecto resultaría viable si las acciones que no se cuantificaron anteriormente pudiesen arrojar un mayor volumen de clientes, pudiendo volver los flujos positivos en menor tiempo, pero con la demanda presente el proyecto no es viable.

Como ya se ha mencionado, la unidad de negocio TQV, inicia desde cero, en un grupo de empresas que ya poseen una trayectoria en el mercado, que tienen el *know how* desarrollado y que cuenta con socios estratégicos (como Nutus) que aportan tecnología, investigación y desarrollo. Esto es favorable, ya que son partes de una empresa en las que se tiene experiencia.

Para el presente modelo de negocio, se cree que es posible instalar la marca *tengoqueviajar.com* y poder brindar un servicio diferenciado a los clientes de la empresa como se plantea en el análisis de la empresa. Se cree que el segmento definido es el correcto, ya que como se ha mencionado anteriormente, estudios en E-Commerce detallan el perfil de este tipo de cliente. En cuanto a las acciones para llegar a los clientes, el tener el asesoramiento de la empresa *Le Ideé* para lo que respecta dirigir la publicidad al público objetivo vía *Google* es crucial, ya que cada peso invertido se verá reflejado en “conversiones” y en posibles compras. Como se mencionó anteriormente, los factores claves de éxito deberán estar enfocados en:

RRHH capacitados y comprometidos, tecnología, precios competitivos y hacer valer la experiencia, ya sea para hacer frente a los factores externos como internos.

Mientras se desarrolle el proyecto se pueden ir incorporando o desechando muchas cosas, pero la columna vertebral del proyecto es sólida, poder entrar en el E-Commerce donde se podrán comercializar los productos y servicios de una empresa que ya lo hace de manera física, da la experiencia y el respaldo que los clientes buscan.

Son muchas las áreas que tiene esta unidad de negocios las cuales deben planificarse y controlarse continuamente, sin embargo se cree que es un proyecto que en el largo plazo podrá generar utilidades, pudiendo expandirse con una mayor oferta, como así también hacia otros países, como ya se mencionó, el estar en internet permite la posibilidad de convertirse en una empresa global.

Tengoqueviajar.com es un proyecto que busca satisfacer una nueva cultura de consumo, donde ofrecer personalización, precio y valorar el tiempo que el cliente destina es crucial para el éxito del proyecto. El servicio que se busca prestar en el proceso de compra es de excelencia, dando al cliente la certeza de que no hay costos ocultos y que el servicio que se presta es de calidad.

Por otro lado se recomienda buscar más proveedores de hostels y departamentos temporarios, ya que es un servicio que los viajeros jóvenes suelen buscar tanto por costos como por ubicación. También se recomienda la posibilidad de poder pagar servicios con gift cards o por ejemplo si una pareja compra una luna de miel, distintos invitados puedan colaborar con la misma realizando depósitos parciales.

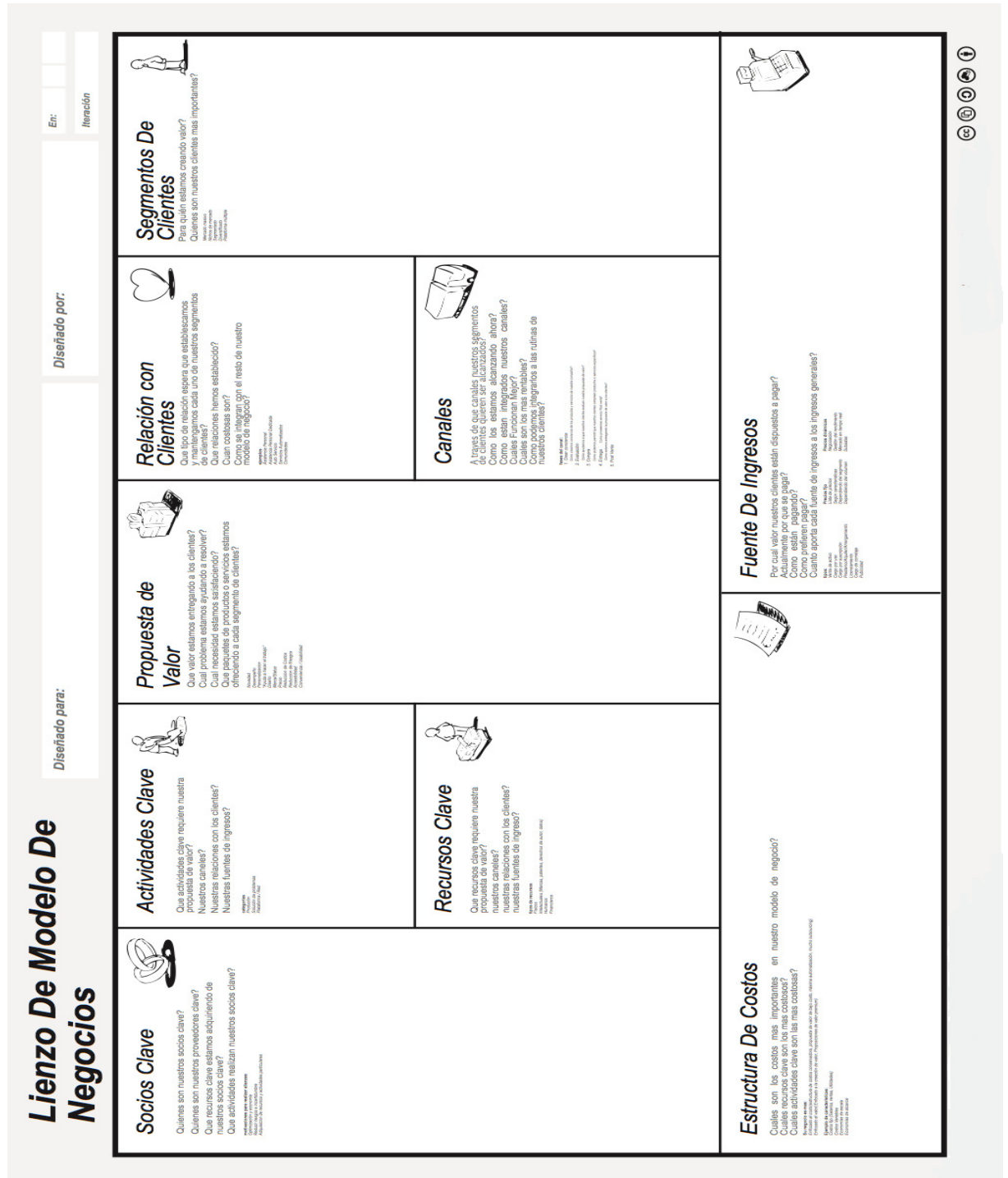
Ya en cuanto a la parte interna, se recomienda empezar a planificar un lugar en donde poder anexar oficinas, ya que si el proyecto crece como se espera, no se contará con el espacio físico para albergar la cantidad de gente necesaria. También es recomendable

generar protocolos internos con el fin de que todas las personas traten de actuar de igual manera ante los inconvenientes que puedan surgir.

Sin dudas es un gran proyecto, que debe ejecutarse en el momento indicado y con el mix de marketing correspondiente, ya que debe ser una entrada agresiva a la industria, para que los clientes puedan recordar y dirigirse a la web.

6 anexos y tablas

Cuadro N° 1 Lienzo.Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)



Cuadro N° 2 Canales. Fuente: adaptación de “modelos de generación de negocios” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Tipos de canal			Fases de canal	
Socio	Indirecto	Mayorista	Información: ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	Evaluación: ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?
		Tiendas de socios		
Propio	Directo	Tiendas propias	Compra: ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	Entrega: ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?
		Ventas en internet		
		Equipo comercial	Postventa: ¿Qué servicios postventa ofrecemos?	

Anexo N° 3 Mecanismos de fijación de precios.

Fuente: adaptación de “modelos de generación de negocios” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

MECANISMOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

FIJO: los precios predefinidos se basan en variables estáticas	DINÁMICO: los precios cambian en función del mercado.
Lista de precios fija: precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales.	Negociación: el precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación.
Según características del producto: el precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor.	Gestión de la rentabilidad: el precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel

	o plazas de avión).
Según regento de mercado: el precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado.	Mercado en tiempo real: el precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.
Según volumen: el precio depende de la cantidad adquirida.	Subastas: el precio se determina en una licitación.

Anexo N° 4 Principales tipos de actividades empresariales. Fuente: Adaptación (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.59)

	Innovación de productos	Gestión de relaciones con los clientes	Gestión de infraestructura
Economía	Una entrada temprana en el mercado permite cobrar precios altos y hacerse con una elevada cuota de mercado. La velocidad es esencial.	El elevado coste de la captación de Clientes obliga a conseguir una elevada cuota de gasto. Es esencial contar con una economía de campo.	Un nivel elevado de costes fijos requiere grandes volúmenes para conseguir un coste por unidad bajo. Es esencial contar con una economía de escala.
Cultura	La lucha se centra en el talento. Pocas barreras de	La lucha se centra en el ámbito. Consolidación	La lucha se centra en la escala. Consolidación

	entrada. Prosperan muchas empresas pequeñas.	rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.	rápida. Dominan unos cuantos jugadores importantes.
Competencia	Se centra en los empleados. Se mira a los talentos creativos.	Orientación a servicios. <i>El cliente es lo primero.</i>	Se centra en los costos. Hace hincapié en la estandarización, la previsibilidad y la eficiencia.

Anexo N° 5 Principios de Innovación (Osterwalder & Pigneur, 2011)

CERRADO	ABIERTO
Los talentos de nuestro sector trabajan para nosotros.	Debemos trabajar tanto con talentos de la empresa como talentos externos.
Para beneficiarnos del trabajo de investigación y desarrollo (I+D), debemos encargarnos del descubrimiento, el desarrollo y la provisión de valor.	El trabajo de I+D externo puede crear un valor notable; los procesos internos de I+D son necesarios para acreditar parte de este valor.
Si realizamos la mejor investigación del sector, ganaremos.	No tenemos que investigar para beneficiarnos de la investigación.
Si generamos la mayoría de las ideas del	Si utilizamos las mejores ideas internas y

sector, o las mejores, ganaremos	externas, ganaremos.
Debemos controlar nuestro proceso de innovación para que la competencia no se beneficie de nuestras ideas.	Debemos rentabilizar el uso de nuestras innovaciones por parte de terceros, así como adquirir objetos de propiedad intelectual (PI) de terceros, siempre que vayan a favor de nuestros intereses.

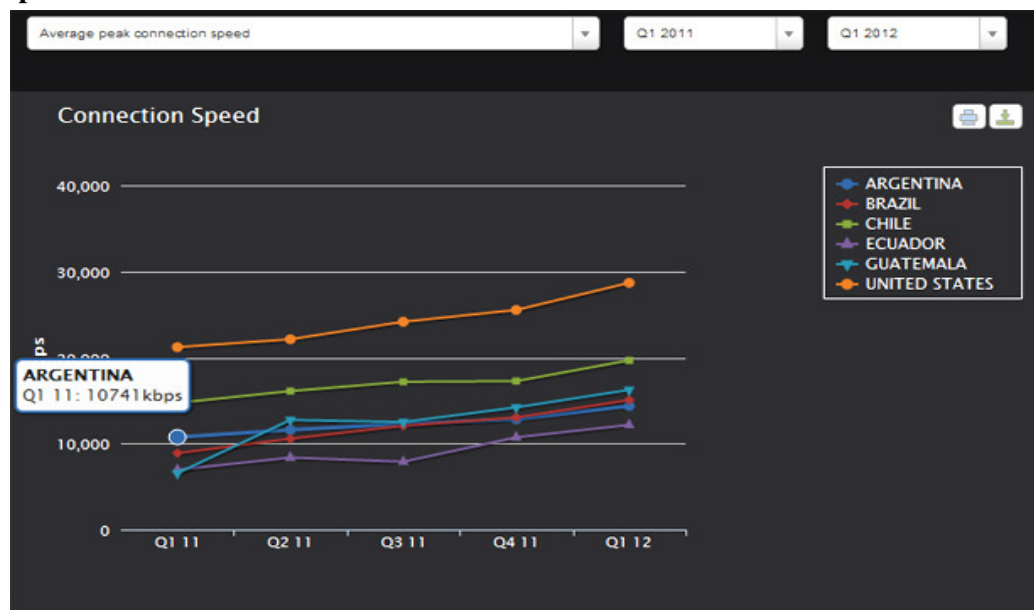
Anexo N° 6 Mapa de empatía para TQV (Osterwalder & Pigneur, 2011)



Anexo N° 7. Ventas de comercio electrónico hasta 2012. Fundación Mediterránea.



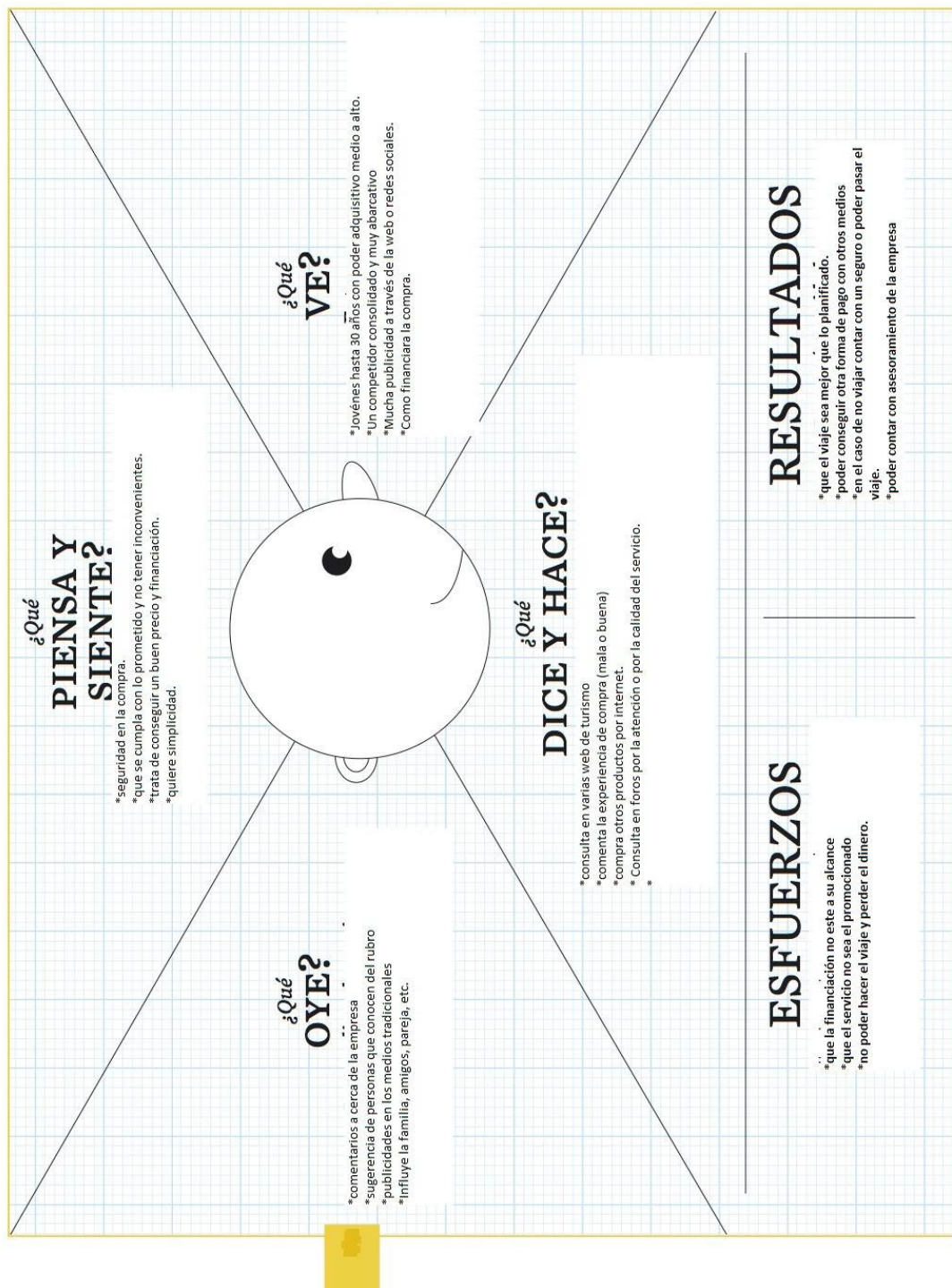
Anexo N° 8. Velocidad calidad de Internet en Argentina según portal iprofesional.com



Anexo N° 9 Canales

Tipos de Canal		Fases del Canal				
Directo	Equipo Comercial	<p>Información</p> <p>La empresa llegará a los clientes por diferentes canales. Los mismos serán: + A través del buscador Google, también en publicidades en el buscador.</p> <p>+ Con contenido, información o promociones, utilizando redes sociales.</p> <p>+ Con la web de la UEN puede intentarse promocionar los productos de la empresa.</p> <p>+ Con el envío masivo de mail a través de bases de datos con ciertos filtros que segmenten a los destinatarios.</p> <p>+ Con la publicidad en eventos en los que pueda llegarse al segmento deseado.</p> <p>+ Realizando acciones directas en universidades, buscando tener presencia dentro del segmento de jóvenes.</p> <p>+ La posibilidad de publicitar en distintas radios, buscando tener presencia.</p>	<p>Evaluación</p> <p>Los clientes podrán observar en tiempo real la propuesta de valor de la empresa, ya sea con la personalización del servicio seleccionado, en el precio que aparece de inmediato, la respuesta por parte del soporte humano para evacuar cualquier duda o problema, el diseño y la facilidad en la operatoria, pudiendo llegar a satisfacer la necesidad específica del cliente.</p> <p>Se cree que la mejor evaluación que el cliente puede hacer es probando el servicio en tiempo real y con respuesta inmediata.</p>	<p>Compra</p> <p>Los clientes podrán comprar a través de la página que tiene como soporte la agencia on.line, la compra se hace de manera inmediata luego de seleccionar lo que el cliente requiere e ingresando una tarjeta de crédito.</p> <p>De no contar con tarjeta, el cliente deberá comunicarse con la empresa y ésta le indicará un N° de cuenta en la que el cliente deberá realizar un depósito o transferencia bancaria.</p>	<p>Entrega</p> <p>En este caso es como con la compra, la entrega del voucher (contratación o compra) es de manera inmediata y vía correo electrónico en el instante en que se registra la compra por parte del cliente.</p>	<p>Posventa</p> <p>En lo concerniente a posventa, la empresa al mandar el voucher de compra, enviará un breve cuestionario para evaluar la experiencia de compra y de esta manera poder ir moldeando dicho proceso a uno mejor. Podrán también realizarse seguimientos luego de que el cliente haya consumido el servicio (por ejemplo al regresar de un viaje).</p>
	Ventas en Internet					
Indirecto	Local Propio					
	Local Socio					
	Mayorista					

Anexo N° 10 Mapa de empatía.



7 Bibliografía

- *12 Manage.* (6 de Octubre de 2013). Obtenido de http://www.12manage.com/methods_PEST_analysis_es.html
- *Ambito.com.* (8 de Octubre de 2012). Obtenido de <http://www.ambito.com/>: <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=657661>
- *Argentina.ar.* (12 de Noviembre de 2012). Obtenido de www.argentina.ar: <http://www.argentina.ar/temas/turismo/1592-2013-tendra-17-feriados-y-siete-fines-de-semana-largos>
- *Argentina.ar.* (19 de Junio de 2013). Obtenido de www.argentina.ar: <http://www.argentina.ar/temas/pais/19832-los-accesos-residenciales-a-internet-crecieron-25>
- Cabot, D. (24 de Septiembre de 2012). *www.lanacion.com.ar.* Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/1511203-para-ayudar-a-aerolineas-prohiben-que-lan-amplie-su-flota>
- CAME. (26 de Noviembre de 2012). *Camara Argentina de la Mediana Empresa.* Obtenido de www.redcame.org.ar: <http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Fin-De-Semana-Largo-Casi-1-Millon-De-Personas-Gastaron-8174-Millones.963.html?PHPSESSID=2ad2e0b95969a65b6e26b84bf6649f18>
- *Clarín Economía.* (20 de Septiembre de 2013). Obtenido de http://www.ieco.clarin.com/tecnologia/comercio-electronico-movio-millones_0_996500672.html
- Dergarabedian, C. (15 de Marzo de 2012). *iProfesional.* Obtenido de <http://www.iprofesional.com/notas/132743-El-e-commerce-se-expande-a-supertasas-chinas-en-la-Argentina-y-ahora-va-por-las-Pyme>

- Despegar.com. (2008). *Blog Despegar.com*. Obtenido de <http://blog.despegar.com/index.php/articulos/despegarcom-mas-de-200-millones-de-dolares-de-facturacion-en-2008/>
- DyN, A. (03 de Diciembre de 2013). Obtenido de <http://www.lavoz.com.ar>: <http://www.lavoz.com.ar/politica/suben-al-35-el-recargo-los-viajes-y-compras-en-el-exterior>
- Harold Koontz & Heinz Weihrich. (2004). *Administración, una perspectiva global*. Colombia: Mc Graw Hill.
- INDEC. (octubre de 2010). *www.indec.com.ar*. Obtenido de <http://www.indec.com.ar/indec.gov.ar.htm>
- Mensajero. (20 de Abril de 2012). Obtenido de www.mensajeroweb.com.ar: <http://www.mensajeroweb.com.ar/?x=nota/107763/1/lee-antes-que-nadie-el-nuevo-proyecto-de-ley-de-agentes-de-viajes>
- Mensajero. (2012). Teléfono Descompuesto. *Mensajero*, 18-20.
- Michel, G. P. (18 de Enero de 2012). Obtenido de <http://www.iprofesional.com>: <http://www.iprofesional.com/notas/128955-Piramide-social-revelan-qu-es-ser-hoy-un-clase-media-y-cunto-se-debe-ganar-para-formar-parte#none>
- Nación, L. (15 de Enero de 2013). Obtenido de www.lanacion.com.ar: <http://www.lanacion.com.ar/1545959-para-el-indec-la-inflacion-de-2012-fue-del-108>
- Nación, M. d. (2012). Obtenido de www.turismo.gov.ar: <http://desarrolloturistico.gob.ar/estadistica/indicadores-de-turismo-en-argentina>

- Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Deusto.
- Pallares, Andrea. (09 de Mayo de 2012). Obtenido de <http://www.puromarketing.com/>:
<http://www.puromarketing.com/10/13018/cuales-canales-marketing-online.html>
- Patricio, E. (28 de Septiembre de 2012). Obtenido de <http://www.iprofesional.com/>: <http://www.iprofesional.com/notas/144763-Servicio-de-Internet-dice-cosas-de-un-pas-Por-qu-la-Argentina-se-durmi-en-el-ranking-de-velocidad-calidad-y-precio>
- Porter, M. (6 de Octubre de 2013). *12 Manage*. Obtenido de http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html
- Prince & Cooke Consultores. (2013). Comercio electrónico en Argentina 2012. *1º Encuentro de Comercio Electrónico Córdoba 2013* (pág. 4). Córdoba: Cace.
- Punto, P. a. (3 de Noviembre de 2012). Obtenido de www.papcordoba.com.ar:
<http://www.papcordoba.com/19934#.Ulm8VVCnpg>
- Santos, D. (31 de Mayo de 2013). Obtenido de vos.lavoz.com.ar:
<http://vos.lavoz.com.ar/medios/que-radio-escuchan-cordobeses>
- Santos, R. (17 de Octubre de 2013). Obtenido de www.lanacion.com.ar:
<http://www.lanacion.com.ar/1629653-feriados-2014-el-calendario-de-dias-no-laborables-para-la-argentina>
- Schweitzer, M. (6 de Octubre de 2013). *12 Manage*. Obtenido de http://www.12manage.com/methods_break-even_point_es.html

- Spidalieri, R. (2010). El Valor Actual Neto. En R. Spidalieri, *Planificación y Control de Gestión* (pág. 519). Córdoba: Editorial Brujas.
- Spidalieri, R. (2010). Los presupuestos financieros. En R. Spidalieri, *Planificación y Control de Gestión* (pág. 346). Córdoba: Editorial Brujas.